



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO
PROJETO FINAL EM JORNALISMO
ORIENTADOR: Edmundo Brandão Dantas

Análise de imagem do Tribunal de Contas da União TCU

Bárbara Romualdo e Silva

Brasília – DF, Dezembro
2013

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO
PROJETO FINAL EM JORNALISMO
ORIENTADOR: Edmundo Brandão Dantas

Análise de imagem do Tribunal de Contas da União TCU

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo sob a orientação do professor Edmundo Brandão Dantas.

Brasília – DF, Dezembro
2013

Análise de imagem do Tribunal de Contas da União TCU

Bárbara Romualdo e Silva

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo sob a orientação do professor Edmundo Brandão Dantas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edmundo Brandão Dantas (FAC/UnB)

Prof. Sérgio Araújo de Sá (FAC/UnB)

Prof. Helio Marcos Prates Doyle (FAC/UnB)

Prof. Luiz Martins da Silva (FAC/UnB)

Quem não se comunica se trumbica.
(José Abelardo Barbosa – “Chacrinha”)

AGRADECIMENTOS

Às vezes é bom a gente parar um pouco para agradecer. Não que nós não precisemos fazer isso todos os dias, mas alguns dias em especial não podemos deixar passar em branco. Agradecer pelo lindo dia, por todas as pessoas que cruzaram o nosso caminho, independentemente que tenha que nos desejado o bem ou mal, afinal, na vida temos muito essas coisas de amar, odiar, ficar de mal, fazer as pazes, se distanciar e se reencontrar. Enfim pelas pessoas felizes ao nosso redor. Penso que viver é sempre dizer aos outros o quanto eles são importantes, por que um dia eles se vão e ficamos com a nítida impressão que não amamos o suficiente, por isso, não nos esqueçamos de agradecer pela família que Deus colocou em nossas vidas e por aquela que Ele não colocou, mas que nós pudemos dar uma ajudinha escolhendo. Os que não têm conta sanguínea, mas que tem sempre um pouco mais de sintonia. Que nós possamos nos lembrar de dizer o quanto nos amamos. Agradecer por ter tido fé. Fé nos dias chuvosos e também nas manhãs ensolaradas. Fé nas pautas caídas, nos sorrisos sinceros, nas situações mais adversas e improváveis possíveis. Fé nas pessoas legais e nas falsas também. Fé para encarar os problemas diários, não importa se foram grandes ou pequenos. Porém FÉ. Agradecer pela vida, que a cada dia nos surpreende mais com sua magia. Agradecer por todos os ganhos e conquistas, apesar de hoje poder dizer que já ganhei muita coisa, mas que prefiro aquilo que não se guarda que não se contém. Como bem disse Mario Lago: “Fiz o que quis e fiz com paixão. Se a paixão estava errada, paciência. Não tenho frustrações, porque vivo como em um espetáculo. Não fico vendo a vida passar, sempre acompanho o desfile.” E com essa suposta experiência do término de uma graduação, que ousou dar um conselho que li um dia em algum lugar: “agradeça. Sempre que puder, agradeça. Assim também se faz uma oração.” Agradeça até mesmo pelas pernas e costas doendo, mas por estar com o coração tranquilo.

A todos vocês que cabem aqui e em um pouquinho de mim, muito obrigada!

*Deus lhe pague.
(Chico Buarque)*

Resumo

A imagem de uma empresa é um elemento definitivo que apoia toda gestão de diferencial e posicionamento. Isso implica em como uma empresa ou determinado órgão é visto, quem é, o que ele é, o que faz e como faz. Geralmente é uma imagem aceita sobre o que essa empresa ou órgão significa. Este estudo visa analisar a imagem organizacional de um órgão público, o Tribunal de Contas da União, confrontando com a imagem desejada pela cômte e a imagem percebida pelo seu principal cliente, o Congresso Nacional, e a população brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: análise, imagem, Tribunal de Contas da União, percepção, identidade, comunicação, marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Síntese dos principais modelos de comunicação	23
FIGURA 2: Modelo de Aaker	26
FIGURA 3: Pirâmide da lealdade	28
FIGURA 4: Prisma de identidade de Kapferer	31
FIGURA 5: Mapa estratégico do TCU	46
FIGURA 6: Estrutura da SEGECEX	48
FIGURA 7: Exemplo do resultado da análise de <i>clippings</i>	78

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Presença do TCU no Congresso Nacional	40
GRÁFICO 2: Instrumento de fiscalização utilizados no exercício de 2012	42
GRÁFICO 3: Áreas fiscalizadas pelo TCU em 2012	44
GRÁFICO 4: Fiscalizações realizadas por iniciativa do CN e do TCU	53
GRÁFICO 5: Processos de solicitação do CN encaminhados ao TCU	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comissões representativas do Congresso Nacional	49
QUADRO 2: Comissões representativas do Senado	50
QUADRO 3: Comissões representativas da Câmara dos Deputados	51
QUADRO 4: Questionário aplicado ao Congresso Nacional sobre o TCU	61
QUADRO 5: Questionário aplicado a sociedade sobre o TCU	64
QUADRO 6: Tabulação de <i>clippings</i> do TCU	73

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	9
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	10
1.4. JUSTIFICATIVA	10
1.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	11
1.6. SÍNTESE DA METODOLOGIA	12
1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO	16
4. APROFUNDAMENTO DO TEMA	35
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO	57
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
8. APÊNDICE	71

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta o escopo do trabalho e tratará sobre o tema de pesquisa escolhido, desde a sua delimitação até a estrutura estabelecida.

1.1. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A gestão estratégica da comunicação é primordial para construir e formatar imagem e identidade fortes e positivas para a instituição. De acordo com Hooley e Saunders (1996), a identidade pode ser considerada o diferencial da marca, em que se especifica o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem dela própria. Enquanto a imagem pode ser considerada o resultado da decodificação, fator definitivo que sustenta toda gestão de diferencial e posicionamento. É o que marca como o órgão quer ser visto pelo público ao qual se direciona. A análise de imagem do Tribunal de Contas da União (TCU) pretende ser um estudo dos contrapontos de identidade *versus* imagem da marca, entre parlamentares, população e jornalistas, por meio de pesquisas de campo e da análise de notícias veiculadas por alguns impressos, que são os principais definidores da identidade disseminada nos meios.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A imagem corporativa é projetada para ser atraente, de modo que se possa provocar interesse entre o público. Porém, nem sempre é o que acontece. Verifica-se algumas vezes um aparente choque entre a real intenção do TCU e a percepção da sociedade, o que gera distorções. A imagem que se tem sobre uma organização assemelha-se à capacidade da mesma em obter aceitação dos seus clientes em relação aos seus produtos, sua marca e suas ações em geral, o que reflete diretamente no comportamento do consumidor (HOOLEY e SAUNDERS, 2006). Porém, em alguns casos, quando o *feedback* não é tão positivo quanto se espera, é necessário fazer um confronto entre essa divergência de percepção e diante de tal situação, pode-se sintetizar o problema de pesquisa na referente questão: até que ponto a imagem percebida pelo público, diagnosticada por meio de pesquisas sobre o TCU, está coerente com a identidade definida por aquele órgão?

1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Como objetivos para este trabalho, foram definidos os seguintes:

1.3.1. GERAL

Analisar a imagem organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU), confrontando com a imagem desejada pela *côrte* *versus* a imagem percebida pelo seu principal cliente, o Congresso Nacional e a população brasileira.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Verificar como é percebida a imagem do TCU perante os meios de comunicação e a população;
- analisar a imagem desenvolvida para o TCU pelos meios de comunicação e absorvida pelo público e pela população;
- investigar os motivos pelos quais a imagem do TCU parece estar distorcida perante esse público;
- avaliar as expectativas do cliente (Congresso Nacional) a partir da nova estrutura do TCU;
- investigar meios para o aperfeiçoamento da comunicação entre TCU e Congresso Nacional.

1.4. JUSTIFICATIVA

O contato, bem estar e manutenção de clientes sempre foram alvos de interesse dos que se encontram envolvidos com o marketing, tanto em âmbito acadêmico quanto organizacional. Uma falha, por mínima que seja nesse setor, pode causar prejuízos enormes para a empresa. Para Dubois (1991), a empresa precisa, necessariamente, conhecer a natureza da sua marca, para saber como gerenciá-la, considerando também a percepção da imagem pelo público. Segundo Solomon (2002), pressupõe-se que já se conheça o comportamento, as necessidades e as aspirações do cliente, para facilitar o desenvolvimento de estratégias adequadas de relacionamento entre o cliente e a marca. Solomon (2002) defende, ainda, que dados sobre consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca. Seguindo essa mesma linha, Maino (2004) afirma que as empresas bem sucedidas rastreiam o ambiente em busca das mudanças com relação às necessidades do consumidor e, desse modo, conseguem desenvolver estratégias de marketing eficientes

para propiciar ao seu público o que ele quer, quando e onde quer, pressupondo, assim, que a organização conhece seu público alvo e pode interagir junto a ele. Com um posicionamento adequado, a marca conseguiria criar uma imagem positiva entre seus consumidores.

A inserção da comunicação corporativa tem, entre outros, o papel de projetar a identidade da empresa no meio configurado por diversos públicos internos e externos, além de papel decisivo na formação de identidade de uma marca, principalmente de uma imagem organizacional positiva e esperada, mostrando, assim, as características e peculiaridades da organização como um todo. Segundo Tajadas (2001), há três dimensões da identidade relacionadas com a comunicação, quais sejam: a) a dimensão identidade, que representa o que a empresa é, sua cultura e sua missão; b) a dimensão comunicação, que representa o que a empresa diz que é, sua identidade transmitida e a imagem projetada; e c) a dimensão imagem, representada pelo que o público crê que a empresa é e a sua identidade percebida de forma espontânea ou controlada.

A análise desta situação permitirá a obtenção de diagnóstico de fatores internos como a identidade, missão, objetivos da empresa e definição da marca. Com base nos estudos dos atributos a serem projetados e de quais devem ser ajustados, será levado em consideração o público para o qual a comunicação é dirigida, no caso, o público direto (Congresso Nacional) e o indireto (população). Esses valores, já sabidos e colocados em prática internamente, serão externados, pois, após identificação entre cliente e consumidor, torna-se mais tangível lidar com os anseios e interesses deste público.

Estabelecer os atributos da imagem e como ela se relaciona com o público ajudam a tornar mais viável a definição dos objetivos de comunicação referentes à imagem, uma vez que especificam as estratégias de mídias a serem utilizadas e o que será realizado no plano de ações táticas e de comunicação a ser executado. Imagina-se que, com o controle dos resultados entre a comunicação efetuada e a imagem corporativa, pode-se criar um elo estratégico entre a identidade e a imagem corporativa.

1.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa teve como limitações principais, primeiro o fato de não haver um plano de comunicação estabelecido pelo Tribunal de Contas da União, o que dificultou estabelecer algumas linhas específicas para a pesquisa, tornando-a um pouco generalizada. A ausência de trabalhos específicos para esta situação, como pesquisas sobre satisfação do cliente, o conhecimento da marca e trabalhos desenvolvidos pelo

órgão foram outros fatores que prejudicaram um pouco o desenvolvimento do estudo. O modo encontrado para suprir essas limitações foi partir para uma análise da missão da organização.

1.6. SÍNTESE DA METODOLOGIA

O estudo analisa a imagem desejada em confronto com a imagem percebida pelo cliente. Para se obter os resultados, será utilizado o método de estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p.32), é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, que é a busca de informações que se apliquem ao contexto real. Isso será realizado através de questionários que serão aplicados junto ao público direto quanto indireto. Segundo Richardson (1991), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Com os dados coletados, foi possível analisar e confrontar essa percepção de imagem com a identidade desejada.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre os temas imagem, identidade e o confronto de ambos. No Capítulo 3 mostra-se um aprofundamento do tema a ser desenvolvido neste trabalho, quais as questões de pesquisa relacionadas ao TCU, histórico do órgão, seu conflito de imagem. No Capítulo 4 a metodologia de pesquisa utilizada na execução do estudo de análise da imagem desejada em confronto com a imagem percebida pelo consumidor. No Capítulo 5 a análise dos resultados da pesquisa, e no sexto e último capítulo quais as conclusões e recomendações obtidas a partir da pesquisa realizada, a bibliografia utilizada e os anexos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo analisa a imagem do Tribunal de Contas da União em confronto com a imagem percebida pelo seu principal cliente que é o Congresso Nacional e a sociedade, e foi classificado como uma pesquisa descritiva e exploratória acerca do TCU.

Para tal obtenção de resultados foi utilizado o método do estudo de caso que, para Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Gil (1999, p. 72-73) classifica o estudo de caso como uma pesquisa profunda e exhaustiva de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados. Para Gil, o estudo de caso, ao analisar mais afundo um objeto delimitado, permite um conhecimento melhor de uma realidade social.

Considerando que o objeto de estudo é um órgão real sobre a qual se pretendeu explorar um conflito e apresentar uma proposta com base na análise da instituição e a relação com o cliente, pode-se definir o estudo como exploratório. Ao se enquadrar nas definições de Eva Lakatos e Mariana Marconi como pesquisa exploratória, o presente trabalho se adequa a três finalidades principais: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.188).

De acordo com as autoras citadas anteriormente, as pesquisas exploratórias se dividem em três subcategorias: estudos exploratório-descritivos, estudos usando procedimentos específicos para coleta de dados e estudos de manipulação experimental (LAKATOS; MARCONI, 2003). O que classifica este trabalho na primeira subcategoria citada, pois contém descrições quantitativas e qualitativas e o acúmulo de informações detalhadas sobre o tema. Para a realização dos estudos foram utilizadas, em conjunto, as técnicas da pesquisa documental que para Fachin (2001, p.152) “consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informação, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e identificação (...) para a pesquisa documental, considera-se documento qualquer informação sob a forma de textos, imagens, sons, sinais em papel/madeira/pedra, gravações, pintura, incrustações e outros. Ainda são

considerados os documentos oficiais, como editorias, leis, atas, relatórios, ofícios, ordem régia, etc.”.

Quanto à abordagem quantitativa, foi realizada a coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo (VERGARA, 1998). A principal característica da pesquisa de campo é a busca de informações no seu contexto real. O que foi feito por meio de questionário. Para Richardson (1999), os questionários cumprem ao menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo analisado.

O questionário elaborado para a pesquisa pode ser classificado como um questionário estruturado e não disfarçado, uma vez que possui uma sequência lógica de perguntas que não pode ser alterada pelo pesquisador. (SAMARA; BARROS, 1997) e, ao responder, o questionário, o leitor sabe qual é o objetivo da pesquisa que está respondendo (BOYD; WESTFALL, 1964).

Inicialmente pensou-se em uma pesquisa quantitativa, que utilizou como estatística “a priori”, mais ou menos 7% de margem de erro e 92% de grau de confiança. Assim, seriam necessárias 124 respostas para que o universo de 594 parlamentares (513 deputados e 81 senadores) fosse representado por essa amostra. Entretanto, haja vista o pequeno retorno das respostas obtidas (apenas quatro parlamentares responderam ao questionário proposto), teve-se que partir para uma análise meramente qualitativa, uma vez que apenas quatro respondentes não representam 594. Os resultados da análise estão no capítulo 5.

Quanto ao questionário destinado à sociedade brasileira, trabalhou-se com população desconhecida. O questionário foi disponibilizado na Internet por meio do site “SurveyMonkey” (<https://pt.surveymonkey.com>) entre os dias 8 e 31 de outubro foi calculada uma amostra, considerando, “a priori”, uma margem de erro de mais ou menos 5% e um grau de confiança de 92%, de 306 representantes. Entretanto, foram obtidos somente 87 respostas. Recalculada a margem de erro, em função da quantidade real de respostas obtidas, 87, e mantendo-se o mesmo grau de confiança de 92%, obteve-se uma margem de erro de mais ou menos 9%. Ainda que esta margem de erro seja relativamente alta para os padrões comumente aceitos para uma pesquisa quantitativa, ela permite inferir que 87 pessoas representam a população, obviamente que com essa limitação.

Outro aspecto considerado na metodologia da pesquisa foi a análise de “*clippings*”, que avaliou as mensagens positivas, negativas e neutras a respeito do TCU.

Assim, já com os dados coletados, foi possível analisar e confrontar a percepção da imagem desejada pelo TCU em relação à imagem real percebida pelo cliente.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em tópicos, referentes aos elementos considerados importantes para a construção do trabalho, conforme segue.

3.1 MARKETING

A necessidade de não só conhecer como também estudar o mercado em que a indústria estava inserida e sua nova realidade pós-Revolução Industrial, deu origem a um campo de pesquisa e conhecimento que, apesar de fazer parte do meio social desde suas raízes, é tido como uma linha recente de pesquisa. Até o fim da Segunda Guerra Mundial, a única preocupação do *marketing* era a produtividade para maior obtenção de lucros, onde a concorrência era praticamente inexistente. A mudança desse cenário teve início em 1960, com Theodore Levitt, mais tarde intitulado "o pai do *marketing*", professor da Harvard Business School. A publicação de seu artigo na Harvard Business Review, intitulado "Miopia de Marketing", mostrou uma série de erros de percepções, a importância da satisfação dos clientes e transformou o mundo dos negócios. O vender a qualquer custo deu lugar à satisfação garantida.¹

As constantes transformações do mercado, tanto tecnológicas quanto culturais, políticas etc., têm obrigado as organizações a se adaptarem e criar direcionamentos estratégicos tanto para o público direto quanto indireto, para manter uma interação necessária para o mercado.

Normalmente, o *marketing* é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de *marketing* envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. KOTLER (2000, p.25).

Assim, o *marketing* é considerado um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Vender é apenas a ponta do iceberg do *marketing*. O objetivo é conhecer, entender e compreender tão bem o cliente, de maneira que o produto, na medida do possível se adapte a ele por completo (KOTLER, 2000).

¹ Portal Brasil – equipes de pesquisas. *Especial* - Origem e evolução do *marketing*, 2008. Disponível em http://www.portalbrasil.net/2008/colunas/marketing/marco_01.htm, acessado em 23/08/2013 às 16h:12min.

O *marketing* é peça chave na gestão de competências como marca, imagem e serviço prestado ao cliente. Para Maklan e Knox (1997), o marketing deve ser uma competência onipresente em todas as funções e transversal a toda a organização, apesar de que, para estes autores, é claro existir uma disfunção na gestão tradicional de marcas, ou seja, o valor proposto pelas marcas não tem refletido o valor proposto pela organização.

Ao se analisar a tradução de *marketing* como sinônimo de mercadização, que significa colocar o produto no mercado e ao relacionar o termo a comercialização, conclui-se que o comércio é um processo de troca e que o *marketing* remonta tempos longínquos, em que a troca era necessária à sobrevivência. Mas o conceito foi ampliado, resultando numa busca das necessidades provocadas pela competição do mercado (LUPETTI, 2006, p.8).

Kotler e Keller (2006) enquadram as principais decisões da gestão de *marketing* em quatro grandes variáveis: produto, preço, promoção e praça. Conhecidos como Composto Mercadológico ou 4 P's do *marketing*, eles definem como se poderá atingir os objetivos de *marketing* estabelecidos e satisfazer um determinado público alvo, num determinado segmento de mercado.

Com a amplitude de recursos que o *marketing* oferece, o Composto Mercadológico, para Kotler e Keller (2006), é a melhor demonstração dos atributos que uma empresa pode, e deve, controlar. As estratégias são definidas com base em Produto, Preço, Promoção e Praça, que Kotler (2000) relaciona também com mercado alvo, necessidades dos clientes, *marketing* integrado e lucratividade. Ao avaliar os Quatro P's é possível verificar o alcance de cada um deles e sua interferência dentro da organização. Com a avaliação das ferramentas que estão sendo utilizadas, poderá ser feito, em termos de estratégias de atuação, ou seja, ações que visam desenvolver, lançar e sustentar um produto ou serviço no mercado consumidor, um trabalho para realizar o diferencial estratégico. A orientação de *marketing* adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os (KOTLER 2000).

3.1.1 PRODUTO

Seguindo a linha do Composto de *Marketing*, o produto é o que se comunica aos consumidores e que pode determinar a imagem da instituição. Constitui o que pode ser oferecido ao mercado e pressupõe um posicionamento atrelado a ele. Rocha (1999) afirma que o produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações. De acordo com Kotler (2004), o produto é a base para a existência das empresas e seus negócios, que visam oferecer algo cada vez melhor para suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência. De nada adianta a instituição ter uma estratégia de promoção, se o produto não corresponde às expectativas do consumidor. É preciso rever a qualidade do que é oferecido. Rocha (1999) menciona ainda que a perspectiva que a organização tem sobre o produto não deve ser apenas pela maneira como ela o enxerga e sim o que ele, de fato, representa para o consumidor. Ou seja, o olhar que a instituição tem sobre seu produto precisa sair do consenso esperado pelo consumidor.

Madruga (2006) afirma que o produto é o principal pilar da estratégia de *marketing*, pois representa muito mais que um bem físico; além de corresponder às necessidades e aos desejos dos consumidores, oferece benefícios e valores como conforto, prestígio e segurança. Para que o produto tenha uma posição destacada no Composto de *Marketing*, é preciso que a empresa avalie se o que tem sido oferecido corresponde às necessidades declaradas, ou seja, aquelas em que o consumidor explicita sua necessidade acerca do produto; e não declaradas, aquelas em que o consumidor não deixa claro o que quer, mas espera algo mais do produto oferecido. De acordo com Kotler (2004), todo produto disponibilizado no mercado procura satisfazer uma parcela do desejo do consumidor, sendo alguns desses desejos perceptíveis e outros imperceptíveis. Cada produto abrange cinco níveis de benefícios, do mais elementar, que representa o motivo primordial de determinada aquisição, até benefícios potenciais que aquele produto pode trazer. As necessidades desenvolvidas pelo *marketing* podem ser classificadas em latentes – a vontade de adquirir, e não latentes – a ausência desse desejo. Lima (2007) classifica como emblemática a relação consumidor x organização, pois, uma vez que constitui amplitude e complexidade, abrange também o caráter pessoal.

Nota-se, então, que o produto é peça chave na relação *marketing versus* cliente e que uma ferramenta importante nessa comunicação é o “*marketing* de

boca” que, quando trabalhado de maneira positiva, pode trazer inúmeros benefícios para a organização (LIMA 2007).

O produto requer uma análise diferenciada, pois o mercado consumidor estimula a necessidade de a instituição se inovar, melhorar e modificar e é exatamente quando se precisa repensar o posicionamento do produto e refletir sobre o momento ideal para inovação, ou apenas adaptação ao mercado existente e suas transições. O produto deve acompanhar o consumo, sem a organização deixar o foco da sua proposta original. Segundo Carlzon (2005), durante o relacionamento do cliente com a organização há toda uma sucessão de momentos, que merecem muitos cuidados e atenção porque são eles que constroem a imagem do produto. Não é interessante para a instituição oferecer ao cliente uma boa campanha de promoção, se o produto não satisfaz ao consumidor. Portanto, é preciso que a organização reveja os produtos atuais já oferecidos e avalie se estão de acordo com as expectativas dos consumidores.

3.1.2 PREÇO

A precificação é um ponto estratégico para atrair o cliente. Este processo se inicia com uma análise detalhada sobre o mercado consumidor e sua sensibilidade ao preço. Para Las Casas (2007), o preço é a soma de todos os valores que os consumidores pagam por seus produtos ou serviços, ou seja, o preço é o valor agregado que justifica a troca. Pode-se dizer que essa transferência ocorre devido à relação valor percebido *versus* valor oferecido. Kotler (2000) afirma que o que importa para o *marketing* é o valor percebido e não o custo gerado. Para ele, preço é apenas percepção de valor e não dinheiro.

Esta percepção de valor citada por Kotler (2000), ao ser aplicada no estudo de caso desta pesquisa, envolve os benefícios que podem ser divididos tanto em funcionais quanto em emocionais. Os funcionais são os de utilidade direta que o produto nos oferece - no caso do TCU essa oferta seriam as fiscalizações realizadas. E as emocionais, seriam a utilidade indireta – relacionar a imagem do parlamentar que solicitou alguma fiscalização ao TCU à de um político correto.

Churchill Jr. e Peter (2005) afirmam que consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmas ou para outros e não para revendê-los ou usá-los como insumos. Sendo assim, a determinação de valores deve levar em consideração o que o cliente está disposto a pagar, apesar de que, em alguns casos, o

produto consegue criar com o consumidor o que Basta (2006) define como elo de valor, que é quando as necessidades e anseios do consumidor se associam à satisfação dada por determinado produto. Seguindo a definição de elo de valor, o cliente nota o mesmo preço como mais ou menos caro.

No *marketing*, a posição estratégica do preço pode ser considerada relevante. Em especial, pode-se destacar a percepção do consumidor em relação ao preço praticado, que seria a análise mais interessante para a organização, pois permite avaliar o esforço dispensado para tal atendimento e agregaria mais valores ao produto. Pode-se dizer que o preço está diretamente ligado à estratégia escolhida pela organização para posicionar o produto.

Vale ressaltar que a precificação inserida no composto de marketing não leva em conta apenas o fato de atrair clientes é também uma estratégia de atração para criar a fidelização dos mesmos estabelecendo relações duradouras através da satisfação. E é muito importante nesse processo a manutenção e até melhora na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

3.1.3 DISTRIBUIÇÃO

Kotler e Keller (2006) defendem que distribuição pode se referir ao canal de marketing, que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores a consumidores.

Churchill Jr. e Peter (2005) classificam a distribuição ou praça como o canal de rede organizada da instituição que executa todas as funções necessárias para ligar o produto ao cliente. Las Casas (2006) ressalta que, por meio do sistema de distribuição, o *marketing* proporciona utilidade, lugar e tempo. Para o *marketing*, esta aproximação pode ser considerada positiva, pois ajuda a estreitar o relacionamento entre organização e consumidor. Segundo Rocha (1999), os motivos para que um fabricante deseje envolver-se com a distribuição de seus produtos podem ser muitos, entre eles a redução da dependência estratégica em relação ao varejo, o melhor planejamento em longo prazo, o contato direto com o cliente, a redução da concorrência no âmbito do canal, o ponto de venda, e a exposição dos produtos de forma mais adequada.

Visando maior eficiência na distribuição dos produtos, Churchill Jr. e Peter (2005) dividem canal de rede organizada em: bens de consumo – comprados diretamente do produtor; bens organizacionais – adquiridos com determinada frequência e em alta quantidade; distribuição para serviço – produto distribuído do produtor para o

cliente; distribuição múltipla – busca alcançar diversos mercados com o mesmo produto; reverso – parte do cliente para o produtor.

Para Las Casas (2007), a principal diferença na distribuição de serviços, é que os canais são, em alguns casos, mais curtos, pois a distribuição ocorre praticamente conjunta com a produção e o consumo. Praça, segundo Las Casas (2007), é especificamente o canal de distribuição, o caminho pelo qual os serviços seguem desde o produtor até o consumidor.

Sobre os reais objetivos da distribuição, Walker e Stanton (2001, p. 348) defendem que a finalidade da distribuição dentro do *mix marketing* é levar o produto até seu mercado alvo. Kotler (2000) considera as variações de acordo com as características do produto, para assim orientar o *marketing* necessário, transporte, manuseio. Dias (2004) já destaca os obstáculos de um planejamento para distribuição feito para um longo período de tempo, como as mudanças de economia, legislação e tecnologias.

3.1.4 COMUNICAÇÃO

O dicionário Aurélio (2010) ² classifica o termo comunicação como ato ou efeito de comunicar(-se); de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual; o conjunto de conhecimentos relativos à comunicação ou que tem implicações com ela; a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas. E subdivide o termo em:

1. **Comunicação de massa:** Comunicação social dirigida a uma ampla faixa de público, anônimo, disperso e heterogêneo, atingindo simultaneamente (ou a breve trecho) uma grande audiência, graças à utilização dos meios de comunicação de massa.
2. **Comunicação humana:** Comunicação social, própria dos seres humanos, baseada em sistemas de signos (a linguagem falada, por ex.), em oposição à comunicação baseada em sistemas de instruções ou comandos, como a que se faz entre animais ou máquinas.
3. **Comunicação interpessoal:** Comunicação direta estabelecida entre dois ou mais indivíduos, por meio da fala, de carta, telefone, etc.

² Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/dicionario/home.asp>. Acessado em 06/09/2013 às 17:14.

4. **Comunicação não verbal:** Comunicação baseada em sistemas de significação independentes da linguagem falada, como a mímica, a pictografia, a música, etc.
5. **Comunicação social:** 1. Processo de comunicação de caráter indireto e mediato, estabelecido no seio da sociedade, por meio de jornal, revista, teatro, rádio, cinema, propaganda, etc. 2. Atividade profissional que se ocupa dessa comunicação. 3. Comunicação de massa. 4. Comunicação humana.
6. **Comunicação verbal:** Comunicação através da linguagem falada ou da sua forma escrita.
7. **Comunicação visual:** Comunicação que se utiliza de canal visual para transmissão de mensagens.

Outros elementos no processo comunicativo também podem ser destacados, como:

- **EMISSOR:** transmite a mensagem para outra parte;
- **CODIFICAÇÃO:** transformar o pensamento em forma simbólica;
- **MENSAGEM:** conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- **MEIO:** canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do transmissor para o receptor;
- **DECODIFICAÇÃO:** receptor confere significado aos símbolos transferidos pelo emissor;
- **RECEPTOR:** recebe a mensagem transferida pelo emissor;
- **RESPOSTA:** reação do receptor após a mensagem;
- **FEEDBACK:** resposta do receptor que retorna ao emissor;
- **RUÍDO:** distorção não planejada durante o processo de comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2006) as funções mais importantes do processo de comunicação são: codificação, decodificação, resposta e *feedback*.

O quadro da próxima página faz um apanhado sobre os modelos de comunicação mais conhecidos e utilizados.

Tipo do modelo	Características dos tipos do modelo	Nome do modelo	Características principais do modelo
Modelos de base linear	Dissociam as funções do emissor e do receptor e apresentam a comunicação como sendo a transmissão de mensagens entre esses dois pontos e num único sentido.	Modelo Linear de Lasswell	O ato de comunicar deve responder a cinco perguntas: quem / diz o quê / através de que meio / a quem / com que efeito?. Apresenta um sujeito estimulador (quem), que gera estímulos provocando um conjunto de respostas no sujeito experimental (receptor), por estímulos comunicativos (o quê) que originam determinada conduta comunicativa por instrumentos comunicativos, linguagens e suportes, métodos e técnicas, que tornam possível a aplicação dos estímulos comunicativos (em que canal?) e por um sujeito experimental (a quem?), que recebe esses estímulos e vai reagir de acordo com eles.
		Modelo de Shannon e Weaver	Exprime-se através de um esquema linear matemático, unidirecional, destinado inicialmente ao estudo da comunicação eletrônica, composto de seis elementos: a fonte (ou emissor) de informação produz e envia uma mensagem; a mensagem chega a um transmissor que a transforma num sinal; o canal é o meio de transmissão a distância; como o sinal pode estar sujeito a ruídos (interferências), o sinal emitido pode ser diferente do sinal captado pelo receptor; o receptor capta o sinal e o faz retornar à forma inicial da mensagem para que possa ser percebida e compreendida por ele.
Modelos de base cibernética	Integram a retroalimentação ou <i>feedback</i> como elemento regulador da circularidade da informação.	Modelos de comunicação interpessoal de Schramm	Propõe que cada emissor pode também funcionar como receptor num mesmo ato comunicativo (devido ao <i>feedback</i>). Cada emissor/receptor tem a habilidade de decodificar e interpretar mensagens recebidas e de codificar mensagens a emitir. O emissor, ao emitir uma mensagem, na realidade emite várias mensagens. Ex.: na comunicação interpessoal ou televisiva, não conta apenas o que se diz, mas também como se diz, a postura, o vestuário, o penteado etc.
		Modelo circular de Jean Cloutier	Apresenta um esquema chamado de esquema da Era EMEREC (significa o indivíduo que se situa alternadamente nos dois polos da comunicação ou simultaneamente em ambos), não estático, mas em movimento, que varia continuamente segundo os tipos de comunicação estabelecida. É concêntrico, visto que seu ponto de partida é sempre o ponto de chegada e, sobretudo, o <i>feedback</i> não é um elemento acrescentado e supérfluo, mas inerente ao ciclo da informação. Comporta três elementos gráficos: EMEREC – o homem que recebe e emite a informação; linguagem e mensagem – a linguagem permite encarnar a mensagem; o meio – que existe à imagem e semelhança do EMEREC.
Modelos da comunicação de massa	Foram inseridos nos modelos de base cibernética por se basearem na retroalimentação como elemento regulador de sua boa aceitação por parte de seu público.	Modelo da comunicação de massa de Gerbner	Apresenta formas diferentes em função do tipo de situação de comunicação que descreve, tendo originalidade de apresentar uma versão verbal e outra gráfica, cuja formulação é a seguinte: 1) alguém; 2) percebe um acontecimento; 3) e reage; 4) numa situação; 5) através de alguns meios; 6) sob determinada forma; 7) e contexto; 8) transmitindo conteúdo; 9) com alguma consequência. A representação do modelo não visualiza todos os componentes da formulação verbal, podendo ser ilustrado em esquema de maneiras diferentes. Pode ser utilizado para diversos fins, como p. ex.: descrever a comunicação mista entre humanos e máquinas, além de ser utilizado para diferenciar áreas de investigação e construção teórica. O modelo é usado para ilustrar e explicar os principais procedimentos de análise de conteúdo.
		Modelo da comunicação de massa de Schramm	Constitui uma adaptação do seu modelo de bases: o emissor é coletivo, compondo, ao mesmo tempo, o organismo e os mediadores que dele fazem parte. As operações de codificação, interpretação e decodificação existem e são obra de vários especialistas que utilizam fontes exteriores (p. ex.: em um jornal serão os despachos das agências, as informações recolhidas pelos jornalistas). Tem em conta a retroalimentação ou o <i>feedback</i> induzido (p.ex.: em um jornal, isso será observado pelas cartas dos leitores ou pela tiragem). As mensagens são múltiplas, mas idênticas – é a mensagem original que é ampliada e dirigida por uma multidão de receptores que, cada um por si, a vai decodificar, interpretar e, por sua vez, codificar. Cada receptor faz parte de um grupo e as mensagens difundidas pelos meios de massa vão prosseguir seu caminho através desse grupos.
		Modelo do processo de comunicação de massas de Maletzke	Demonstra a complexidade da comunicação de massas nas suas implicações sociopsicológicas. O esquema apresenta os elementos emissor, mensagem, meio e receptor, acrescentando-lhe mais dois elementos entre o meio e o receptor: a pressão ou constrangimento causado pelo meio (o dia a dia do receptor é completamente influenciado pelas características, princípios e conteúdo do meio) e a imagem que o receptor tem desse mesmo meio, o qual influencia a sua escolha relativamente aos conteúdos.
Modelos culturais ou sócio culturais	Há uma corrente mais preocupada com a cultura de massas e as suas repercussões na sociedade, do que com os próprios meios de comunicação de massas.	A teoria culturalológica de Morin	A tese central é que a cultura de massas é o produto de um processo dialético entre criação, produção e consumo e o seu sucesso junto ao grande público depende do grau de eficácia da resposta às aspirações e necessidades individuais. Existe, então, uma espécie de relação entre os três elementos.
		Modelo cultural de Abraham Moles	Insere-se numa perspectiva mais cibernética. Defende que estamos diante de uma dinâmica social da cultura, dado que há uma interação constante entre a cultura e o meio a que ele pertence, realizada pelos criadores que provocam a evolução. Para Moles, na comunicação estão envolvidos não três, mas quatro elementos: criador – aquele que age; micro-meio – subconjunto da sociedade; meios de massa – imprensa, cinema, rádio, televisão etc.; macro-meio – sociedade de massas. Há uma interação entre a cultura e o meio concorrente.

Figura 1 - Síntese dos principais modelos de comunicação

Fonte: Dantas (2012, p.3)

Esses são os pontos estratégicos para uma comunicação ser considerada efetiva. Isso implica que os emissores conheçam seu público alvo e quais as necessidades que a

instituição pretende suprir. Espera-se que as mensagens codificadas sejam decodificadas pelo consumidor, isto é, que se o meio de comunicação utilizado seja adaptado às necessidades do cliente. E é preciso que haja um canal para o *feedback* do público alvo.

Kotler e Armstrong (1993) classificam os elementos que compõem os objetivos da comunicação em:

- **Consciência:** consciência que o público alvo tem sobre o produto ou organização;
- **Conhecimento:** o consumidor pode ter consciência do produto, mas não necessariamente conhece o produto. É preciso que haja correlação entre consciência e conhecimento;
- **Simpatia:** um dos possíveis sentimentos que o consumidor poderá desenvolver em relação ao produto. Caso essa impressão seja negativa, a instituição deve tentar inverter a situação com campanhas de comunicação;
- **Preferência:** o cliente pode gostar do produto, mas não preferi-lo;
- **Convicção:** o cliente pode preferir o produto, mas não ter convicção de que deve adquiri-lo;
- **Compra:** o cliente pode ter convicção da compra mas aguardar outras informações para adquiri-lo.

E ainda ressaltam que, seguindo o modelo conhecido como AIDA, o produto deve prender a Atenção, conquistar o Interesse, despertar Desejo e provocar a Ação. Já o cliente precisa solucionar qual o conteúdo, a estrutura e a forma da comunicação. Em sua ampla dimensão, o principal objetivo da comunicação seria integrar produto e consumidor.

A comunicação, em um processo de análise de imagem, pode ser considerada como um meio condutor com a possibilidade de construir, desconstruir e perpetuar a imagem desejada pela instituição (KOTLER, 2000). Neste caso é necessário fazer uso da gestão organizacional, que considera a cultura da instituição para então elaborar um planejamento estratégico comunicacional.

Goldhaber (1991) afirma que as instituições precisam criar relações e moldes de gestões atuais que concebam efetivamente a visão sistêmica e consigam interagir com os processos administrativos e a dinâmica da organização. Essas adaptações são recomendadas tanto no âmbito filosófico, quanto no da tecnologia da informação,

comportamento e desejos do cliente e da instituição. Para Goldhaber (1991), a comunicação é um processo de construção de sentidos, em que emissores e receptores compõem um jogo mútuo de troca de mensagens, com fluxo de informações entre pessoas de posições e funções distintas.

3.2 MARCA

O conceito de marca pode ser relacionado a diferentes públicos e sob diferentes ângulos. Aaker (1998) avalia este conceito como um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem), destinado a identificar os bens ou serviços de um grupo e diferenciar esses bens e serviços dos concorrentes. Kotler (2000), concordando com Aaker (1998), cita a definição de marca como nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma organização e diferenciá-los da concorrência. Ambos fazem uso da ideia de que a marca não é apenas um nome para se diferenciar dos outros produtos, mas serve também para relacionar organização e consumidor.

Apesar de o objetivo ainda ser o mesmo, este conceito tem evoluído e incorporado outras aplicações. Na linha do *Brand Equity*, Aaker (1998) classifica o termo como conjunto de ativos e passivos que ligam a marca, seu nome e seu símbolo, somam ou subtraem o valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e seus consumidores.

A marca, então, pode ser considerada como um agregado de valores como identidade e expressão que está no cotidiano do público, ao ser lembrada pelos consumidores, e representa, também, a imagem que a organização pretende firmar no mercado, além de ser uma aliada nas ações estratégicas de posicionamento do produto. No momento da compra, a marca pode ser caracterizada como um facilitador operacional que, segundo Sampaio (1999), age eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando, de forma segura, esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social.

De certo modo, o valor da marca não corresponde apenas ao valor de prédios, instalações e mão de obra, mas, também, deve-se considerar que a construção de uma marca demora um determinado período de tempo para se consolidar na mente do consumidor, como representado na figura 2.

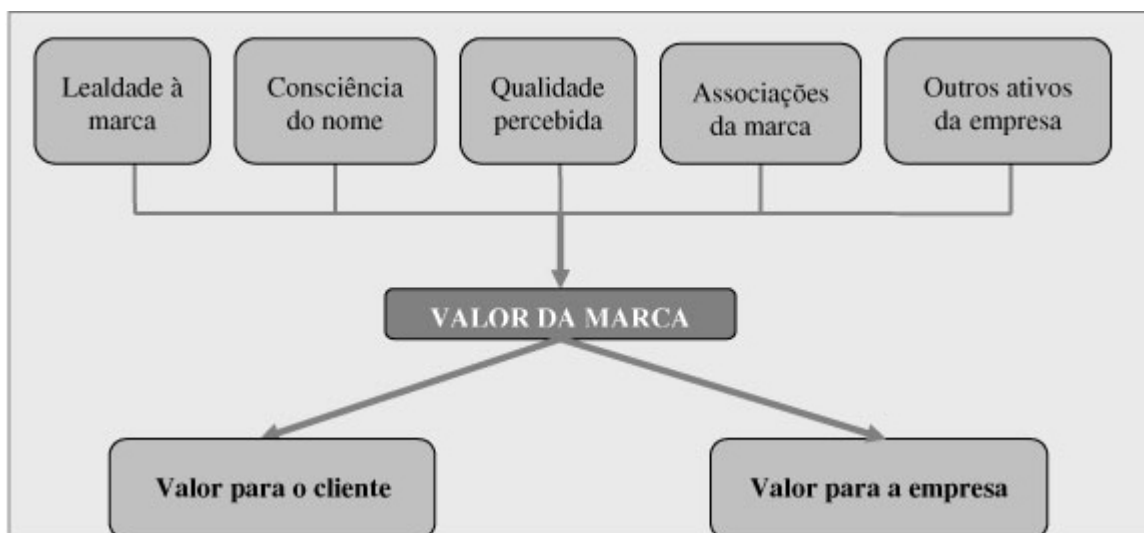


Figura 2 – Modelo de Aaker (1996) de valor de marca.

Com essas evoluções e adaptações ao mercado atual, a marca não só tem o dever de diferenciar um produto dos demais como também construir uma relação de fidelidade e confiança com o consumidor, fazendo-o acreditar que os valores da empresa correspondem com os expressos em seus produtos no que diz respeito à responsabilidade, credibilidade e qualidade. Tornando-os assim fiéis à marca e não apenas ao produto.

3.3 **BRANDING**

O valor da marca é constituído de associações relativas ao produto ou serviço e à própria organização. O conjunto de valores ligado a determinada marca ajuda a construir seu nome, símbolo e agrega ou enfraquece o valor de determinado produto para o consumidor.

O processo de construção de um nome faz parte da estratégia de *marketing* que, a longo prazo, levará a instituição a ser detentora de uma marca.

Serralvo (2006) afirma que a marca é constituída a partir de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada. Pode-se dizer, então, que a solidificação de uma marca é o alinhamento entre qualidade, diferencial, relevância e fidelidade do consumidor.

A adaptação da marca à sua realidade interna é também outro ponto de vista que pode contribuir para sua estabilização no mercado. Glover (1993), Mitchell (2002), Tosti e Stotz (2001) defendem a construção da marca partindo do ambiente interno da

organização para depois se chegar aos clientes externos. Tosti e Stotz (2001) afirmam que, para desenvolver a marca garantida aos clientes e gerar valor, é preciso erguer a marca de dentro para fora, o que requer a criação interna da identidade da marca e seu ajuste à liderança e aos sistemas gerenciais com práticas que gerem valor para o cliente e envolva os funcionários no esforço da marca.

Schultz (2001) avalia que existem algumas etapas no desenvolvimento da marca, que podem guiar os gestores, como:

- entender sua significância;
- avaliar os aspectos funcionais, como qualidade e desempenho do produto;
- compreender a definição de valor, competência e aspirações da marca;
- determinar a “voz da marca”, que são os atributos de identidade e personalidade;
- posicionar a marca, a partir da compreensão das necessidades e desejos do consumidor para identificar se a marca e o produto correspondem às expectativas;
- traçar estratégias de marca que visem à lealdade dos consumidores e que condiga com a estratégia da empresa.

Para Schultz (2001), essas são algumas maneiras de se validar e direcionar a construção de novos produtos e a expansão da marca. Sendo assim, pode-se considerar, também, que os valores que pertencem à marca são os ativos geradores de percepção positiva na decisão de compra, que é o que se pode caracterizar como o *brand equity*, enfatizado por Aaker (1998).

Aaker (1998) descreve o que seria essa sistematização da análise da lealdade dos consumidores à marca, como ilustrado na Figura 3.



Figura 3 – Pirâmide da lealdade. Fonte: Aaker (1998).

Percebe-se que a lealdade à marca reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca. À medida que a lealdade da marca aumenta a vulnerabilidade da base dos consumidores, a ação da concorrência diminui. Baseando-se em Aaker (1998, p. 41), existem cinco níveis de lealdade à marca, os quais são apresentados na figura 3 (XIII SemeAD, 2010).

- **Não-leal:** é indiferente e sensível à mudança de preços. Para ele, cada marca é percebida como sendo adequada, e o nome tem pouca importância. Pode ser chamado de comprador mutável ou comprador por preço.
- **Satisfeito:** inclui compradores satisfeitos com o produto ou serviço ou, pelo menos, não insatisfeitos, mostram-se fiéis, caso não haja motivo mais forte para mudança. Podem ser chamados de compradores habituais.
- **Satisfeito, mas que teme:** os custos da mudança, custos de tempo e teme o risco de outra marca não funcionar tão bem quanto o desempenho da marca. Pode ser chamado de comprador leal, mas suscetível a mudanças mediante ofertas atrativas com benefícios compensatórios.
- **Gosta da marca:** aqueles que verdadeiramente gosta, identifica-se com a marca. Essa preferência pode se basear em associações, experiências ou na qualidade percebida. Esse grupo pode ser denominado amigo da marca, porque existe uma ligação emocional.

- Comprador: é aquele que tem orgulho de ter descoberto ou de usar a marca. Esse tipo de consumidor recomendaria a marca para outras pessoas.

No *branding*, segundo Centenaro e Sampaio (1996), a relação pode ser considerada bilateral, pois a marca tanto ganha quanto empresta um valor ao produto. Ganha valor do consumidor, pelo próprio valor de segurança que a marca tem em resolver, da melhor maneira possível, o problema da relação qualidade/preço/tempo para o cliente, e empresta valor ao produto, porque traz em seu bojo um histórico das suas relações com o consumidor, consubstanciado em uma síntese das suas experiências anteriores em termos do binômio custo/benefício proporcionado pela marca. Produzir uma imagem harmônica, conveniente e atrativa ao consumidor é a contribuição que o *branding* presta ao produto.

3.4 IDENTIDADE DA MARCA

As mudanças no mercado consumidor, na tecnologia e o acesso à informação criaram o que Kapferer (1992) chamou de vantagem competitiva, quando as empresas assimilaram que a oferta de produtos não é o único diferencial da marca. Elliot (1998) ressalta que as diferenças entre as marcas se aproximaram e se distanciaram ao mesmo tempo, pois o significado simbólico das marcas ganhou notoriedade, sendo um dos principais critérios de escolha do consumidor, que não leva mais em consideração apenas a utilidade do produto. Esta definição não distingue as marcas no imaginário do consumidor, mas o provoca a refletir sobre a tomada de algumas decisões. Fazer essa ligação entre comunicar a marca ao consumidor e qual o seu diferencial passou a ser complexo. Devido a essa complexidade, foi preciso rever a utilização desse conceito e a utilização do conceito de identidade de marca.

Detrick e Detrick (1989) definem identidade de marca como a condição de uma coisa ser ela mesma e não outra coisa. Segundo Klein (2002), a identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. Ela não é apenas um logotipo, uma etiqueta ou um *slogan* e sim um conjunto de valores, expressões e conceitos.

Aaker (2007) relata que foram realizadas pesquisas para entender a formação da marca e sua identidade, assim como seus efeitos diretos no valor, sua relação com a imagem e a lealdade do consumidor. Para Upshaw (1995), a identidade da marca é a impressão digital que a diferencia. É como a empresa demonstra sua

personalidade e como ela quer ser vista. Nandan (2005) defende que a identidade tem origem na organização e é ela quem cria o seu diferencial nos produtos e serviços oferecidos mediante a ética, objetivos e valores já determinados internamente, pois a assimilação da marca por parte do cliente é feita através do contato com a identidade da instituição.

Segundo Aaker (2007), uma marca forte deve ter uma identidade de marca rica e clara – um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. Uma identidade de marca é aspiracional. Sem isso uma marca fica vulnerável a forças de mercado que enfatizam produtos não diferenciados e à competição de preços. Kapferer (1992), nesta mesma linha, orienta a organização a tomar cuidado com o idealismo, que faz com que a instituição crie uma identidade que não condiz com a realidade, uma vez que essa mensagem não captada pelo cliente pode ser facilmente esquecida.

Porém para Aaker (1991), o valor de marca pode ser preestabelecido a partir da lealdade à marca, compreensão do nome, qualidade percebida, associações e outros ativos da marca. Com isso, pode-se considerar que a comunicação está na base da construção e transmissão da identidade da marca.

Kapferer (2004) sugere, a partir do Prisma de Identidade, ilustrado na figura 4, que a identidade é composta por seis faces, onde são consideradas, além dos aspectos físicos da marca, a sua relação com os públicos social e organizacional e comenta que algumas pessoas tendem a entender a marca somente com atributos emocionais, mas a percepção é construída com o todo. Segundo Kapferer (2004), esta ilustração pode ser considerada a maneira mais simples para entender a identidade da marca e por meio deste monitoramento se pode assegurar que os conceitos estejam alinhados.

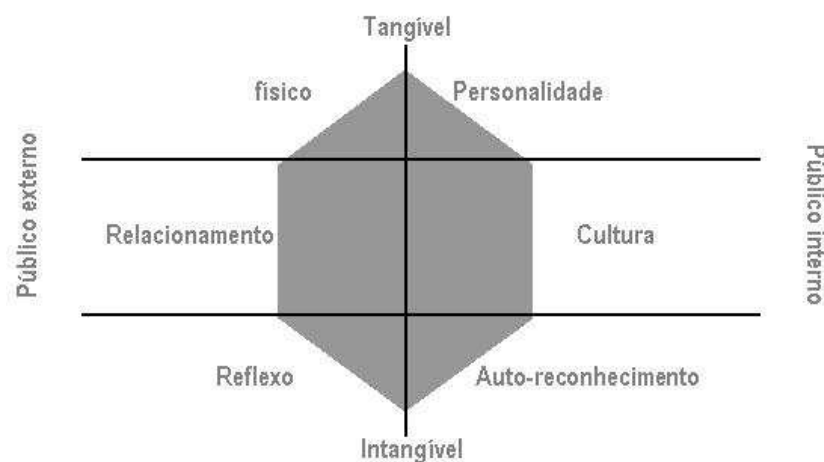


Figura 4³ – Prisma de Identidade de Kapferer (1992)

O prisma de identidade da marca⁴, como o nome sugere vem na forma de um prisma com seis traços diferentes em cada extremidade. Estes sete traços são:

- **Tangível:** emissor (empresa, órgão, instituição)
- **Físico:** é a base da marca. Pode incluir características do produto, símbolos e atributos;
Personalidade: define o que será a personalidade da marca que assume como se fosse uma pessoa. Personalidade inclui caráter e atitude;
- **Cultura:** tem uma visão holística da organização, suas origens e os valores que ela representa;
- **Autorreconhecimento:** a força da relação entre a marca e o cliente. Pode representar crenças e associações no mundo humano;
- **Reflexo:** como o cliente vê a si mesmo quando comparado com a marca.
- **Relacionamento:** o que a marca representa na mente dos clientes, ou melhor, o que a mentalidade do cliente refletiu sobre a marca.
- **Intangível:** receptor (público estratégico)

3.5 IMAGEM DE MARCA

A imagem de marca, segundo Kotler (2000), é a maneira como o consumidor nota a empresa e seus produtos. Para ele, existe uma relação clara entre identidade-comunicação-imagem, pois a identidade é o que a organização quer ser, já imagem é como o cliente a nota. Gensch (1978) define que imagem, além de ser um conceito

³ Como se trata de um esquema scanado de um livro editado em 1992, a palavra “autorreconhecimen” está grafada segundo as normas ortográficas vigentes à época.

⁴ Disponível em Prisma de Identidade de Kapferer, <http://bebranding.blog.com/2012/02/02/prisma-de-identidade-de-kapferer/>. Acesso em 27/08/2013 às 09:36.

abstrato, incorpora influências passadas, reputação e avaliação, ou seja, envolve as expectativas do consumidor. Tajada (1994) afirma que existe uma relação de causa e efeito, em que a causa é a identidade a ser comunicada e o efeito a percepção dessa identidade projetada em imagem. Assim como a identidade é construída internamente, a imagem é construída externamente. A imagem é subjetiva, simbólica e se configura com base na identidade.

Pathak (1974) ressalta que grande parte das pesquisas realizadas se preocupou em analisar qual a imagem percebida pelo consumidor, porém não focou em avaliar qual a imagem que a organização acredita que seu cliente tem, o que, segundo ele, pode criar um abismo entre as expectativas e a notabilidade atual da marca. Nesta mesma linha, Greyer (1974) relata que a pesquisa de imagem deve relacionar as percepções dos consumidores sobre a organização às imagens que as instituições procuram estabelecer e projetar. Sendo assim, a satisfação do consumidor pode ser garantida através da expectativa criada pela identidade da marca e pela notabilidade da imagem que o cliente tem.

Grocott (1974) comenta que talvez haja uma falta coerência entre o que é emitido pela organização e o que é assimilado pelos consumidores. Essa interferência se dá devido ao fato de os gestores avaliarem, de forma mais otimista que os consumidores, a imagem da instituição e ressalta a necessidade de os gestores serem mais realistas. Concordando com Grocott (1974), May (1974) sugere que existe uma discordância na maneira como a instituição percebe sua imagem e como o consumidor nota esta mesma imagem. Argumenta que esta mesma discordância pode aparecer não somente entre os clientes e gestores, mas também, entre o público interno, ou seja, dentro da própria organização. Para Heath e Scott (1998), se essa assimilação ocorresse de maneira correta, não haveria esse desequilíbrio, pois, quanto maior a coerência entre a imagem da instituição e a imagem do consumidor (expectativa e percepção), maiores as chances de se ter um cliente satisfeito.

Para Pinheiro et al. (2006), o consumo de produtos e serviços não só possibilita a satisfação de cunho utilitário e hedônico, mas também permite a construção do autoconceito do consumidor e a definição de sua imagem social para si mesmo e para seus semelhantes. Engel, Blackwell e Miniard (2000) comentam que a motivação central é melhorar a visão de si mesmo, fazendo com que os consumidores se ocupem do processamento de informação e comportamento de compra que sejam compatíveis

com sua autoimagem. Karsaklian (2002) indaga se o comportamento de compra não é muito mais influenciado pela imagem percebida do que pela imagem real.

Markin (1979) classifica o conceito de autoimagem a partir de cinco componentes:

- Eu percebido: como o indivíduo vê a ele mesmo;
- Eu ideal: modelo de pessoa que o indivíduo aspira ser;
- Eu social: modelo que a pessoa pensa que outros a percebem;
- Eu aparente: como as pessoas realmente veem o indivíduo;
- Eu real: composto de todos esses conceitos.

Relacionando este conceito ao modelo de identidade de Kapferer (1992), pode-se dizer que o “eu percebido” é a opinião da instituição e gestores da empresa; o “eu ideal” corresponde à identidade de marca efetiva, a visão da empresa e o que deveria ser a marca; o “eu social”, como a gestão presume que o consumidor a vê; o “eu aparente”, a imagem de marca, ou seja, a reação do consumidor sobre a identidade e o “eu real” seria a integração de todos estes pontos de vista.

A relação entre imagem da marca e identidade, segundo Osman (1993), é fundamental, pois, para ele, caso não haja um encaixe entre essa marca e a identidade, haverá um enfraquecimento da fidelidade do consumidor, podendo, assim, ainda ferir a reputação da instituição.

Burt e Sparks (2002) defendem que o real contato do cliente com a organização é a através da marca. A projeção da marca é um reflexo do que se vivencia no interior da instituição. Cada vez mais as organizações se empenham em mostrar a identidade da marca para que os clientes se sintam assegurados de que a imagem da marca oferecida condiz com a notada.

O valor de marca, segundo De Chernatony (2004), depende exclusivamente da interação entre consumidor e fornecedor, o que exige uma atenção especial para que sejam repassados corretamente os valores, visão e conceitos da marca, pois, muitas das vezes, as falhas de relacionamentos internos e os vários contatos do cliente com diferentes setores da organização podem causar o que De Chernatony (1999) chamou distorções ou ruídos, o que pode gerar uma formação da imagem de marca diferente da proposta.

Madhavaram (2005) diz que é extremamente difícil para a imagem da marca alinhar-se perfeitamente com a identidade de marca, devido à natureza complexa dos

sistemas de comunicação. Para esse processo ser eficaz, faz-se necessária a análise das visões de consumidor e instituição, pois é preciso a exatidão de que os valores reconhecidos, expressos e incorporados na identidade da marca serão percebidos e aceitos pelos consumidores.

4. APROFUNDAMENTO DO TEMA

Após a apresentação do arcabouço teórico sobre comunicação, se relata a relação do Tribunal de Contas da União com o Congresso Nacional e suas interações.

4.1. BREVE HISTÓRICO⁵

O controle, no Brasil⁶, nos remete ao período colonial, quando, em 1680, foram criadas as Juntas das Fazendas das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, jurisdicionadas a Portugal. Em 1808, na administração de D. João VI, foi instalado o Erário Régio⁷ e criado o Conselho da Fazenda, que tinha como atribuição acompanhar a execução da despesa pública.

Com a proclamação da independência do Brasil, em 1822, o Erário Régio foi transformado no Tesouro pela Constituição monárquica de 1824, prevendo-se, então, os primeiros orçamentos e balanços gerais.

A ideia de criação de um Tribunal de Contas surgiu, pela primeira vez no Brasil, em 23 de junho de 1826, com a iniciativa de Felisberto Caldeira Brandt, Visconde de Barbacena, e de José Inácio Borges, que apresentaram projeto de lei nesse sentidos ao Senado do Império.

As discussões em torno da criação de um Tribunal de Contas durariam quase um século, polarizadas entre aqueles que defendiam a sua necessidade – para quem as contas públicas deviam ser examinadas por um órgão independente –, e aqueles que o combatiam, por entenderem que as contas públicas podiam continuar sendo controladas por aqueles mesmos que as realizavam.

Somente a queda do Império e as reformas político-administrativas da jovem República tornaram realidade, finalmente, o Tribunal de Contas da União. Em 7 de novembro de 1890, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, o Decreto nº 966-A criou o Tribunal de Contas da União, norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia.

⁵ Extraído do site: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia. Acessado em 13/12/2013 às 15:10.

⁶ Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia. Acessado em 13/09/2013 às 14h51.

⁷ O ERÁRIO RÉGIO, criado no reinado de D. José I, por carta de Lei de 22 de Dezembro de 1761, após a extinção da Casa dos Contos do Reino e Casa simboliza o regime de centralização absoluta: todas as rendas da Coroa ali davam entrada e dela saíam os fundos para todas as despesas. Disponível em: <http://www.tcontas.pt/pt/apresenta/historia/tc1761-1832.shtm>. Acessado em 01/10/2013 às 15:46.

A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União, inscrevendo-o no seu artigo 89.

A instalação do Tribunal, entretanto, só ocorreu em 17 de janeiro de 1893, graças ao empenho do Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa.

Originariamente o Tribunal teve competência para exame, revisão e julgamento de todas as operações relacionadas com a receita e a despesa da União. A fiscalização se fazia pelo sistema de registro prévio. A Constituição de 1891 institucionalizou o Tribunal e conferiu-lhe competências para liquidar as contas da receita e da despesa e verificar a sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso Nacional.

Logo após sua instalação, porém, o Tribunal de Contas considerou ilegal a nomeação, feita pelo Presidente Floriano Peixoto, de um parente do ex-Presidente Deodoro da Fonseca. Inconformado com a decisão do Tribunal, Floriano Peixoto mandou redigir decretos que retiravam do TCU a competência para impugnar despesas consideradas ilegais. O Ministro da Fazenda Serzedello Correa, não concordando com a posição do Presidente demitiu-se do cargo, expressando-lhe sua posição em carta de 27 de abril de 1893, cujo trecho básico é o seguinte:

Esses decretos anulam o Tribunal, o reduzem a simples Ministério da Fazenda, tiram-lhe toda a independência e autonomia, deturpam os fins da instituição, e permitirão ao Governo a prática de todos os abusos e vós o sabeis - é preciso antes de tudo legislar para o futuro. Se a função do Tribunal no espírito da Constituição é apenas a de liquidar as contas e verificar a sua legalidade depois de feitas, o que eu contesto, eu vos declaro que esse Tribunal é mais um meio de aumentar o funcionalismo, de avolumar a despesa, sem vantagens para a moralidade da administração. Se, porém, ele é um Tribunal de exação como já o queria Alves Branco e como têm a Itália e a França, precisamos resignarmo-nos a não gastar senão o que for autorizado em lei e gastar sempre bem, pois para os casos urgentes a lei estabelece o recurso. Os governos nobilitam-se, Marechal, obedecendo a essa soberania suprema da lei e só dentro dela mantêm-se e são verdadeiramente independentes. Pelo que venho de expor, não posso, pois Marechal, concordar e menos referendar os decretos a que acima me refiro e por isso rogo vos digneis de conceder-me a exoneração do cargo de Ministro da Fazenda, indicando-me sucessor (Tenente-Coronel INNOCÊNCIO SERZEDELLO CORRÊA, 1893).

Pela Constituição de 1934, o Tribunal recebeu, entre outras, as seguintes atribuições: proceder ao acompanhamento da execução orçamentária, registrar previamente as despesas e os contratos, julgar as contas dos responsáveis por bens e dinheiro públicos, assim como apresentar parecer prévio sobre as contas do

Presidente da República para posterior encaminhamento à Câmara dos Deputados. Com exceção do parecer prévio sobre as contas presidenciais, todas as demais atribuições do Tribunal foram mantidas pela Carta de 1937.

A Constituição de 1946 acresceu um novo encargo às competências da Corte de Contas: julgar a legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões.

A Constituição de 1967, ratificada pela Emenda Constitucional nº 1, de 1969, retirou do Tribunal o exame e o julgamento prévio dos atos e dos contratos geradores de despesas, sem prejuízo da competência para apontar falhas e irregularidades que, se não sanadas, seriam, então, objeto de representação ao Congresso Nacional. Eliminou-se, também, o julgamento da legalidade de concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ficando a cargo do Tribunal, tão-somente, a apreciação da legalidade para fins de registro. O processo de fiscalização financeira e orçamentária passou por completa reforma nessa etapa. Como inovação, deu-se incumbência ao Tribunal para o exercício de auditoria financeira e orçamentária sobre as contas das unidades dos três poderes da União, instituindo, desde então, os sistemas de controle externo, a cargo do Congresso Nacional, com auxílio da Corte de Contas, e de controle interno, este exercido pelo Poder Executivo e destinado a criar condições para um controle externo eficaz.

Finalmente, com a Constituição⁸ de 1988, o Tribunal de Contas da União teve sua jurisdição e competência substancialmente ampliadas.

Art. 70 A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Além disso, o TCU recebeu poderes para, no auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que

⁸ Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_06.08.2013/index.shtm. Acessado em 13/09/2013 às 14:57.

utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária tem o dever de prestar contas ao TCU.

COMPETÊNCIAS

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*⁹ e ratificado pelo *site*¹⁰ da instituição, a Constituição Federal de 1988 conferiu ao TCU o papel de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo. As competências constitucionais privativas do Tribunal constam dos artigos 71 a 74 e 161, conforme descritas adiante.

- Apreciar as contas anuais do presidente da República.
- Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos.
- Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares.
- Realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional.
- Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais.
- Fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a estados, ao Distrito Federal e a municípios.
- Prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas.
- Aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos.
- Sustar se não atendido, a execução de ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal.
- Emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados e ao Senado Federal.

⁹ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:15.

¹⁰ Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:17.

- Emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados, sobre despesas realizadas sem autorização.
- Apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido políticos, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades na aplicação de recursos federais.
- Fixar os coeficientes dos fundos de participação do estados, do Distrito Federal e dos municípios e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras municipais.

Ademais, o artigo 161 da Constituição Federal dispõe que ao TCU compete calcular e fixar os coeficientes de participação na distribuição de recursos da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide - Combustíveis) e do Imposto sobre Produtos Industrializados proporcional ao valor das exportações (IPI-Exportação), bem como fiscalizar a entrega dos recursos aos beneficiários.

Destaca-se que, conforme o artigo 72 da Constituição Federal, o TCU deve pronunciar-se conclusivamente sobre indícios de despesas não autorizadas, em razão de solicitação de Comissão Mista de Senadores e Deputados. Entendendo-as irregulares, proporá ao Congresso Nacional que sejam sustadas.

4.2.1 COMPETÊNCIAS EXERCIDAS COMO ÓRGÃO AUXILIAR DO CONGRESSO NACIONAL NO CONTROLE EXTERNO

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*¹¹ e ratificado pelo site¹² da instituição, o Congresso Nacional delega, por meio de leis e, principalmente pelo Orçamento, os meios e os mandatos para que a Administração Pública alcance objetivos políticos, econômicos e sociais. Por essa razão, o Parlamento precisa de instrumentos para avaliar e controlar o alcance dos resultados. Este é o princípio fundamental do controle externo, prerrogativa da qual o Legislativo é titular. A Constituição Federal estabelece em

¹¹ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:19.

¹² Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:21.

seu artigo 71, que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União. Nesse artigo da Constituição, são apresentadas as competências do TCU, mas existem atribuições previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Licitações e Contratos e na Lei de Diretrizes Orçamentárias, entre outras. O TCU também atende a solicitações específicas do Congresso Nacional, como pronunciar-se conclusivamente sobre indícios de despesas não autorizadas, em razão de solicitação de Comissão Mista de Senadores e Deputados. Ademais, o TCU apresenta ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades.

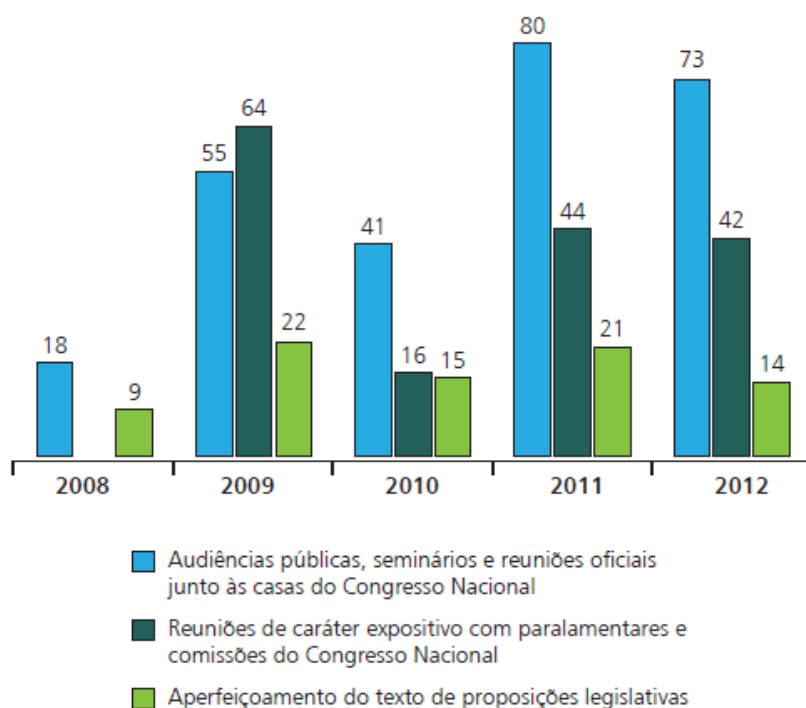


Gráfico 1 – Presença do TCU no Congresso Nacional – 2008 a 2012

Fonte: Assessoria Parlamentar (ASPAR)/TCU (2012)

4.2.2 TRABALHOS RELEVANTES REALIZADOS PELO TCU

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*¹³ e ratificado pelo *site*¹⁴ da instituição, o TCU emite, anualmente, nos termos do art. 71, inciso I, da Constituição Federal, parecer prévio e conclusivo sobre as contas prestadas pelo Presidente da República. Trata-se de etapa fundamental no processo de controle externo da gestão pública brasileira, pois oferece ao Congresso Nacional elementos técnicos essenciais para o julgamento das contas do chefe do Poder Executivo.

O relatório e parecer prévio sobre as Contas do Governo da República apresentam ao Congresso Nacional e à sociedade o diagnóstico do TCU sobre aspectos relevantes do desempenho e da conformidade da gestão pública federal no ano que passou. É o mais abrangente e importante produto do controle externo e constitui etapa fundamental no processo democrático de prestação de contas governamental. No relatório das contas de governo do exercício de 2011, foi realizado um diagnóstico profundo a respeito de temas importantes para a sociedade, principalmente no que diz respeito à sustentabilidade do crescimento.

O Tribunal tem como função basilar a realização de auditorias e fiscalizações com o objetivo de verificar se os atos dos administradores estão em conformidade com as leis ou regulamentos. As auditorias são realizadas, também, para avaliar desempenho e resultados da gestão pública. Como resultado das auditorias realizadas pelo Tribunal, podem ser feitas recomendações, determinações ou aplicação de sanções aos administradores públicos.

No exercício de 2012, as auditorias representaram 45% do total de 1.439 fiscalizações realizadas, conforme demonstrado no gráfico a seguir. Além das auditorias, o TCU utiliza os seguintes instrumentos de fiscalização: inspeção, levantamento, acompanhamento e monitoramento.

¹³ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:22.

¹⁴ Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:24.

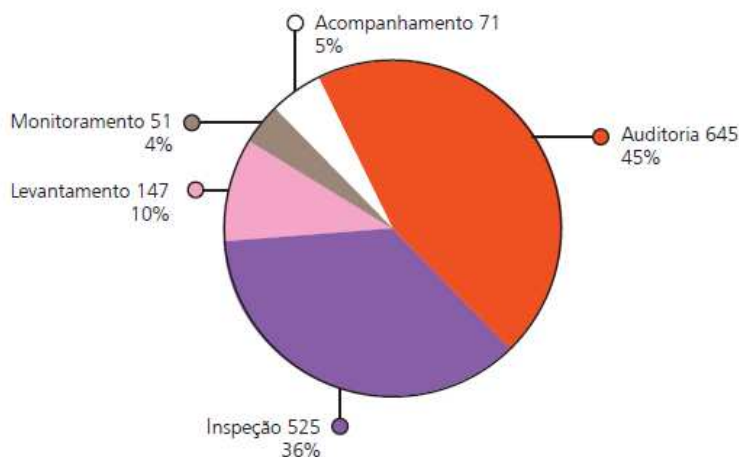


Gráfico 2 – Instrumentos de fiscalização utilizados no exercício de 2012
 Fonte: Relatório de gestão: exercício 2012, TCU; Secretaria de Planejamento (Seplan)/2012

Um dos trabalhos relevantes realizados pelo TCU, no ano de 2012, foi o relatório sobre as fiscalizações no Plano Brasil sem Miséria (PBSM), que agrega todos os programas para erradicação da pobreza extrema no Brasil.

Desse modo, foi avaliado, no âmbito do PBSM, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Constatou-se que o Pronaf carece de mecanismos que possam barrar ou dificultar a emissão irregular de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e, conseqüentemente, a concessão de crédito a pessoas não enquadradas na legislação do programa.

Ainda na auditoria realizada no PBSM, em que foi auditado o Programa Luz para Todos, o TCU determinou aos órgãos e instituições envolvidas – Ministério de Minas e Energia (MME), Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e Eletrobrás – que aperfeiçoem o planejamento de suas ações para possibilitar o atendimento ao público-alvo mais vulnerável, sem que ocorram impactos indevidos nas tarifas.

4.2.3 PRINCIPAIS ÁREAS DE FISCALIZAÇÃO DO TCU

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*¹⁵ e ratificado pelo *site*¹⁶ da instituição, o Tribunal de Contas da União tem ampla área de atuação, destacando-se, entre outras, as seguintes: avaliação de programas de governo; licitações, contratos e convênios; obras públicas; pessoal; regulação; responsabilidade fiscal; tecnologia da informação; transferências constitucionais e legais.

Em 2012, conforme demonstra o gráfico a seguir, destacaram-se as fiscalizações realizadas em licitações e contratos; e as auditorias em obras e serviços de engenharia, convênios e demais transferências.

¹⁵ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:26.

¹⁶ Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:28.

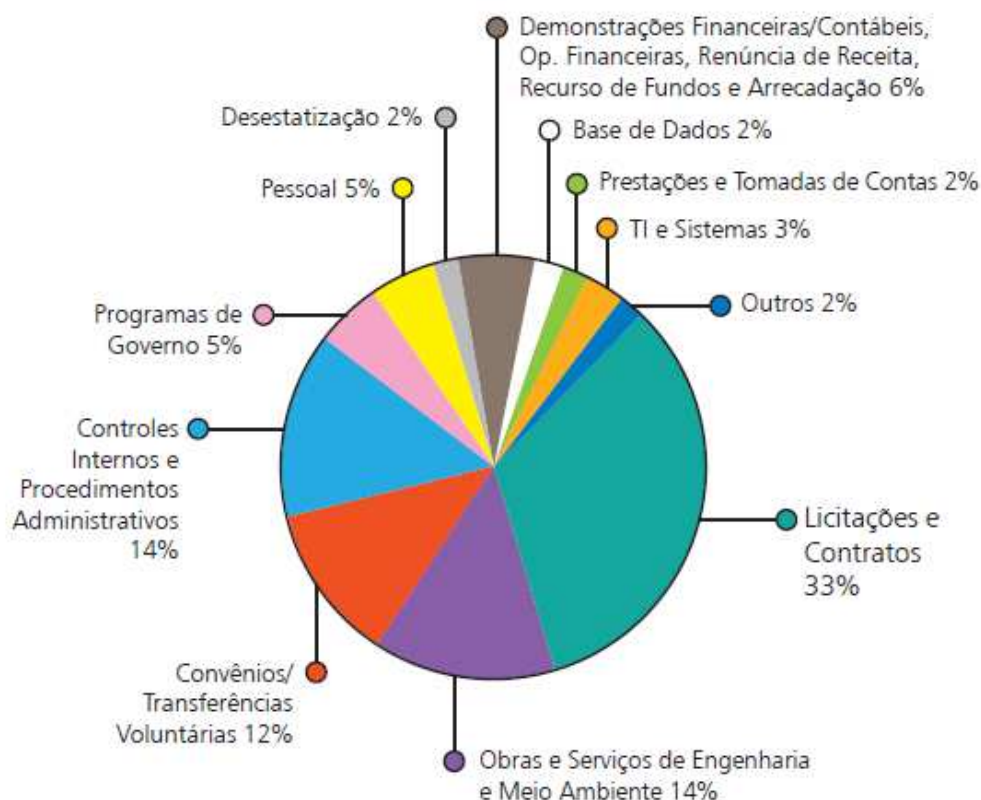


Gráfico 3 – Áreas Fiscalizadas pelo TCU em 2012

Fonte: Relatório de gestão: exercício 2012, TCU; Secretaria de Planejamento (Seplan)/2012. Nota: uma auditoria pode complementar mais de uma área, razão pela qual o total de áreas é superior ao de quantidades de fiscalizações realizadas.

Em 2013, o TCU passou por um profundo ajuste estrutural para aprimorar sua atuação em outras áreas estratégicas para o país, como saúde, educação, previdência, conforme detalhado no item 4.2.6.

4.2.5 UNIDADE DO TCU DEDICADA A FACILITAR A COMUNICAÇÃO COM O CONGRESSO NACIONAL

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*¹⁷ e ratificado pelo *site*¹⁸ o Tribunal de Contas da União dispõe de uma Assessoria Parlamentar (Aspar), vinculada à Presidência do Tribunal, para prestar apoio em assuntos relacionados ao Congresso Nacional e suas Casas, comissões e parlamentares. A unidade dedica-se à melhora da troca de informações entre o Congresso Nacional e o TCU. A equipe da Aspar visita regularmente as comissões do Legislativo e está apta a auxiliar na prestação de informações e na interlocução com as demais unidades do Tribunal.

4.2.6 A NOVA ESTRUTURA DA SECRETARIA-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DO TCU EM CONSONÂNCIA COM O FUNCIONAMENTO DO CONGRESSO NACIONAL

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*¹⁹ e ratificado pelo *site*²⁰ em diagnóstico realizado para a formulação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas da União, que prevê ações para os anos de 2011 a 2015, indicou significativos desafios que deveriam ser enfrentados pelo TCU para adequar sua atuação e estrutura às demandas da sociedade.

No âmbito desse planejamento, o mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o

¹⁷ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:29.

¹⁸ Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:29.

¹⁹ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:29.

²⁰ Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:29.

comportamento e o desempenho institucionais. Ressalta-se o objetivo estratégico de aprimorar o relacionamento do Tribunal com o Congresso Nacional.

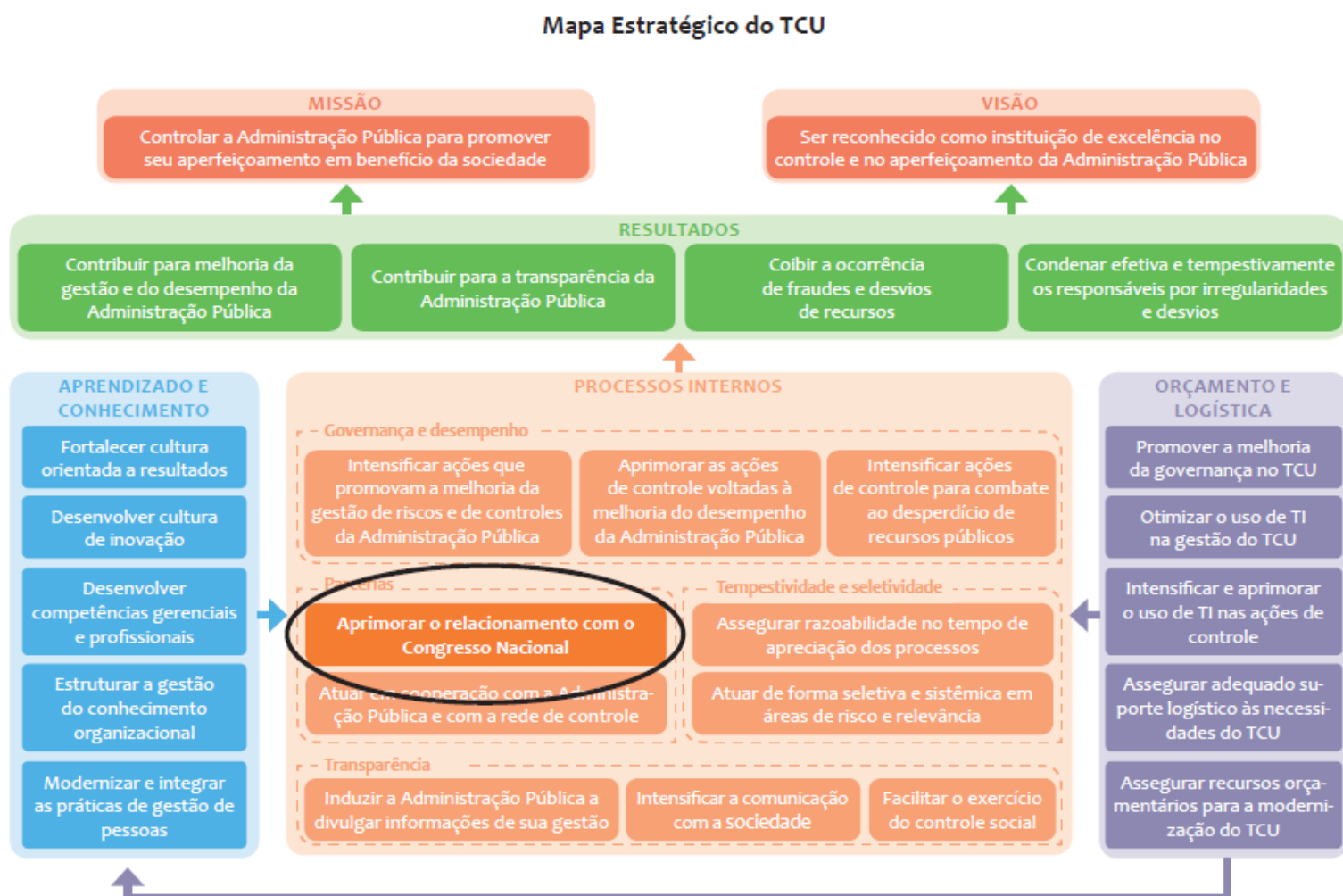


Figura 5 – Mapa Estratégico do TCU (2012)

Assim, foram traçadas iniciativas para fortalecer a atuação do Tribunal em diversos aspectos. Entre elas, o aprimoramento da estrutura funcional da Secretaria-Geral de Controle Externo do TCU, que agrupa as unidades técnicas responsáveis pela execução das fiscalizações a cargo do Tribunal. Esse aprimoramento tem como base a ampliação da atuação efetiva e sistêmica do controle em áreas relevantes para o país, além da especialização das unidades técnicas do TCU. Um dos tópicos que também consta nesse mapa estratégico visa intensificar a comunicação entre TCU e sociedade com possíveis propostas de melhorias nesse relacionamento.

Para isso, durante o período de transição entre as gestões – final de 2012 e início de 2013 –, foram discutidas as ações necessárias para concretizar esse aprimoramento. O trabalho resultou em uma reestruturação da Secretaria-Geral de Controle Externo, com a criação de quatro coordenações-gerais, definidas de acordo com áreas temáticas, e o agrupamento das unidades técnicas segundo as seguintes áreas de especialização: social, desenvolvimento nacional, infraestrutura e serviços essenciais ao estado. Conforme demonstrado no quadro a seguir, as coordenações-gerais que tratam dessas áreas são respectivamente:

- Cosocial;
- Codesenvolvimento;
- Coinfra;
- Coestado.

Com essas alterações, as secretarias do TCU passaram a ter maior identidade, concentrando-se, essencialmente, em áreas relevantes para o cidadão brasileiro, como saúde, educação, previdência, segurança e meio-ambiente, entre outras. A ideia é que, a partir do amplo conhecimento em sua área, as unidades possam fazer um melhor planejamento de suas ações, além de atuar de forma mais contundente no aprimoramento dos instrumentos de governança do setor público.

Toda essa estratégia foi formulada sem prejuízo da continuidade do trabalho especializado já desenvolvido pelas secretarias que fiscalizam as obras públicas, os processos de desestatização, os gastos com pessoal e as transferências constitucionais.

Também foi criada uma unidade específica para fiscalizar as contratações de bens e serviços de apoio logístico de órgãos federais localizados em Brasília, com o objetivo de aprimorar e acelerar o controle do TCU sobre esses gastos.

Estrutura da SEGECEX

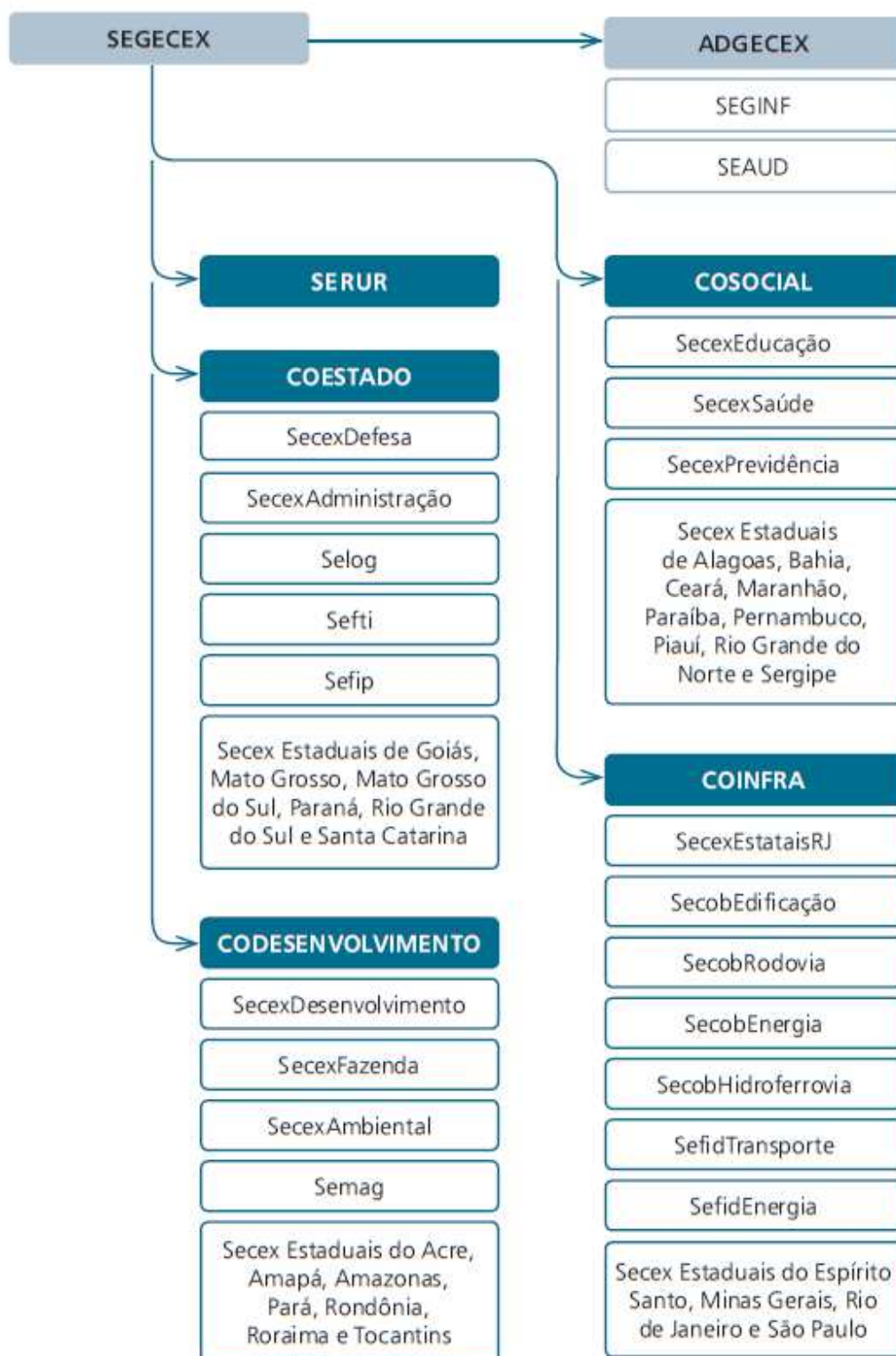


Figura 6 – Estrutura da SEGECEX, TCU (2012)

As secretarias de controle externo do TCU localizadas nos 26 estados também assumirão um papel de maior relevância, aprofundando seu conhecimento sobre a realidade de cada unidade da federação em que se encontram. Para tanto, serão promovidos diálogos com a sociedade nos quais serão abordadas questões locais.

Dentro desse projeto, o TCU busca também dar prioridade à concretização de auditorias coordenadas, setorizadas e regionalizadas. Essas auditorias poderão ocorrer tanto em conjunto com os Tribunais de Contas dos Estados e dos Municípios, como em parceria com as demais Instituições de Fiscalização Superiores de nossos vizinhos latino-americanos.

O resultado dessas auditorias coordenadas, bem como os demais trabalhos, permitirá que sejam apresentados relatórios periódicos e sistematizados ao Congresso Nacional e suas comissões, contendo avaliação aprofundada sobre as áreas temáticas de seu interesse, à semelhança do que já ocorre com a fiscalização de obras.

A especialização no TCU representa um passo à frente na busca pela excelência do controle. O objetivo maior é aproximar o Tribunal dos atores públicos para que a Casa possa contribuir para melhoria do desempenho da administração pública, em benefício dos cidadãos brasileiros, conforme os quadros 1,2 e 3, a seguir

QUADRO 1: Comissões Representativas do Congresso Nacional e as Coordenadorias e Secretarias de Controle Externo TCU correspondentes

Comissões Mistas	Unidade do TCU
Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização - CMO	Coestado Cosocial Coinfra Codesenvolvimento
Comissão Mista Permanente sobre Mudanças Climáticas - CMMC	SecexAmbiental
Comissão de Representação Brasileira no Parlamento do Mercosul - CPCMS	Serint

Fonte: TCU (2012)

QUADRO 2: Comissões Representativas do Senado Federal e as Coordenadorias e Secretarias de Controle Externo TCU correspondentes

Comissões do Senado Federal	Unidade do TCU
Comissão de Assuntos Econômicos - CAE	Codesenvolvimento
Comissão de Assuntos Sociais - CAS	Cosocial
Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania - CCJ	Coestado
Comissão de Educação, Cultura e Esporte - CE	SecexEducação
Comissão de Meio Ambiente, Defesa do Consumidor e Fiscalização e Controle - CMA	Coestado Cosocial Codesenvolvimento Coinfra
Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa - CDH	Coestado
Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional - CRE	SecexDesenvolvimento SecexDefesa
Comissão de Serviços de Infraestrutura - CI	Coinfra
Comissão de Desenvolvimento Regional e Turismo - CDR	SecexDesenvolvimento
CRA - Comissão de Agricultura e Reforma Agrária	SecexAmbiental
Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática - CCT	SecexDesenvolvimento Sefti SefidEnergia

Fonte: TCU (2012)

QUADRO 3: Comissões Representativas da Câmara dos Deputados e as Coordenadorias e Secretarias de Controle Externo TCU correspondentes

Comissões da Câmara dos Deputados	Unidade do TCU
Comissão da Amazônia, Integração Nacional e de Desenvolvimento Regional	Codesenvolvimento SecexDefesa
Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural	SecexAmbiental
Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática	SecexDesenvolvimento SefidEnergia Sefti
Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania	SecexDefesa
Comissão de Defesa do Consumidor	SefidEnergia SecexSaúde
Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio	SecexDesenvolvimento
Comissão de Desenvolvimento Urbano	SecobEnergia
Comissão de Direitos Humanos e Minorias	Coestado
Comissão de Educação e Cultura	SecexEducação
Comissão de Finanças e Tributação	Codesenvolvimento
Comissão de Legislação Participativa	Adgecex
Comissão de Fiscalização Financeira e Controle	Coestado Cosocial Codesenvolvimento Coinfra
Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	SecexAmbiental
Comissão de Minas e Energia	SefidEnergia
Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional	SecexDefesa SecexDesenvolvimento

Fonte: TCU (2012) – continua na próxima página

Comissões da Câmara dos Deputados	Unidade do TCU
Comissão de Segurança Pública e Combate ao Crime Organizado	SecexDefesa
Comissão de Seguridade Social e Família	SecexSaúde SecexPrevidência
Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público	SecexAdministração SecexPrevidência Sefip
Comissão de Turismo e Desporto	SecexEducação SecexDesenvolvimento
Comissão de Viação e Transportes	SecobRodovia SecobHidroferrovia SefidTransporte

Fonte: TCU (2012) – continuação da página anterior

4.2. SOLICITAÇÕES DO CONGRESSO NACIONAL

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*²¹ e ratificado pelo *site*²² o Congresso pode solicitar que o TCU realize fiscalização específica, forneça informações sobre fiscalização já realizada ou se pronuncie conclusivamente sobre regularidade de despesa.

O gráfico 4 mostra o quantitativo de fiscalizações realizadas pelo Tribunal no período de 2009 a 2012, discriminando as fiscalizações de iniciativa do próprio Tribunal e aquelas solicitadas pelo Congresso Nacional ou por qualquer de suas casas ou comissões.

²¹ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo.
Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional.
Acessado em 13/12/2013 às 15:32.

²² Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias.
Acessado em 13/12/2013 às 15:33.

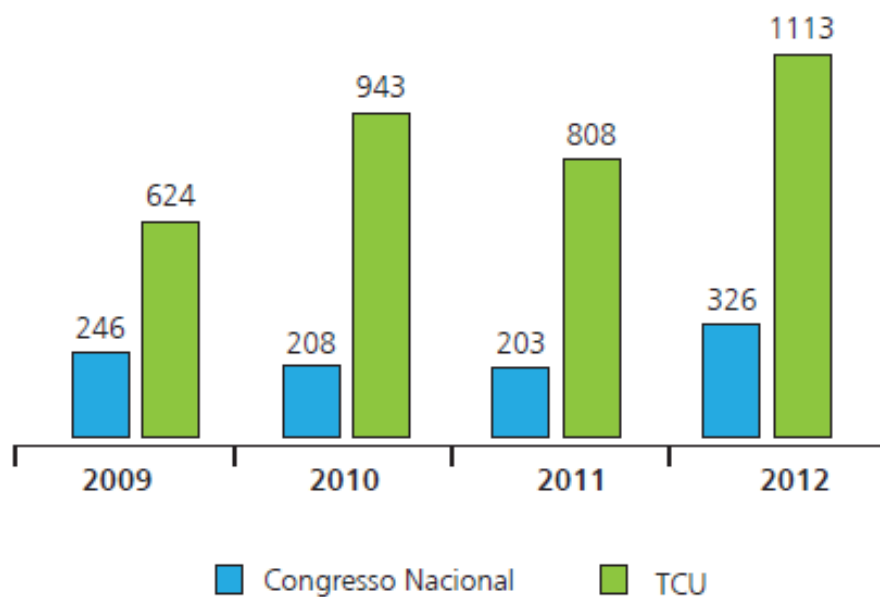


Gráfico 4 – Fiscalizações realizadas por iniciativa do Congresso Nacional e do TCU.
 Fonte: Relatório de gestão: exercício 2012, TCU; Secretaria de Planejamento (Seplan)/2012.

Podem solicitar ao TCU em nome do Congresso Nacional os Presidentes do Congresso Nacional, do Senado Federal ou da Câmara dos Deputados, e de comissões técnicas ou de inquérito (quando por elas aprovada a solicitação) e o Presidente da Comissão Mista de Orçamento, no tocante ao pronunciamento sobre regularidade de despesa.

O Parlamentar é legitimado, conforme o Regimento Interno do TCU, para representar a ocorrência de irregularidades de que tenha conhecimento em virtude do cargo que ocupe. Desse modo, as solicitações apresentadas individualmente são acolhidas como representação (Regimento Interno do TCU, art. 237, III).

As solicitações de informações, de fiscalização ou de pronunciamento conclusivo sobre regularidade de despesa devem ser aprovadas por comissão da Câmara dos Deputados ou do Senado Federal. No TCU serão autuadas como Solicitação do Congresso Nacional, o que gera tratamento prioritário ao processo.

O atendimento do TCU ao Congresso Nacional funciona da seguinte forma: a Presidência do TCU autua as solicitações do Congresso Nacional, em regra, como processos de natureza urgente e de caráter preferencial, comunicando as providências adotadas e as deliberações proferidas, quando houver, ao Presidente do colegiado autor da solicitação.

Caso a solicitação trate de assunto não processado, processo encerrado, cobrança executiva ou matéria apreciada e que não esteja em grau de recurso, o Presidente do TCU responderá, diretamente, à solicitação. Também poderá encaminhar, imediatamente, informações referentes a processos não apreciados solicitadas por Comissão Parlamentar de Inquérito, alertando, quando for o caso, o colegiado solicitante sobre a necessidade de resguardar sigilo.

Quando há interposição de recursos contra acórdãos proferidos em processos de Solicitação do Congresso Nacional, o Tribunal comunica o fato ao colegiado solicitante e informa que dará conhecimento da futura deliberação que ratificar ou modificar o acórdão recorrido.

A forma e os prazos de atendimento dos processos de Solicitação do Congresso Nacional foram estabelecidos na Resolução TCU nº 215, de 20 de agosto de 2008, alterada pela Resolução TCU nº 248, de 25 de abril de 2012, disponível na página do Tribunal na *internet*, em Serviços e consultas, Legislação e normativos.

O gráfico 5 apresenta o número de processos autuados no TCU em decorrência de solicitações do Congresso Nacional de 2008 a 2012.

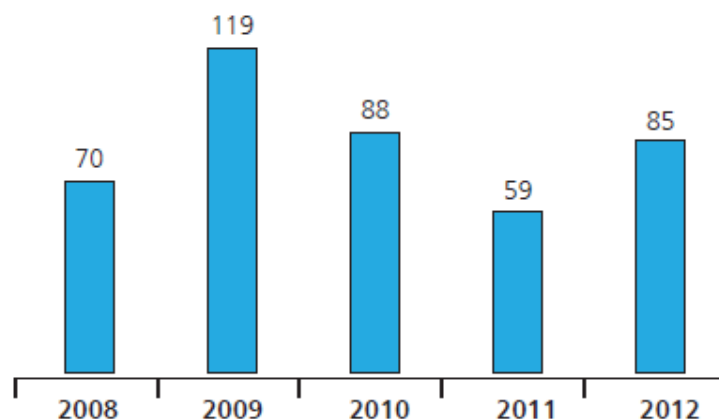


Gráfico 5 – Processos de solicitação do Congresso Nacional (*) encaminhados ao TCU de 2008 a 2012.

Fonte: ASPAR/TCU/2012. (*) As solicitações institucionais são aquelas previstas nos incisos IV e VII do art. 71 da Constituição.

No caso de solicitação de informações, o TCU encaminhará as respostas, peças e documentos solicitados e, se for o caso, o posicionamento do Tribunal antes de eventuais recursos.

Em se tratando de solicitação de fiscalização, o atendimento ocorre mediante o envio do resultado dos trabalhos realizados e das demais peças julgadas pertinentes,

bem como do posicionamento do Tribunal antes de eventuais recursos ou de conversão em tomada de contas especial.

No caso de solicitação de pronunciamento conclusivo sobre regularidade de despesa, o atendimento ocorre mediante o envio da manifestação conclusiva do Tribunal. A solicitação é considerada formalmente atendida nos casos de envio de acórdão do TCU que delibere sobre a impossibilidade de atendimento, por falta de competência constitucional ou legal do Tribunal, ou sobre a inviabilidade técnica ou jurídica do pedido.

A divulgação dos resultados dos trabalhos do TCU ao Congresso Nacional é feita a partir das comunicações de deliberação em processos de solicitação do Congresso efetuadas mediante Aviso do Presidente do Tribunal. Os acórdãos proferidos pelo Tribunal, em processos de qualquer natureza, estão ainda disponíveis na página do TCU, na *internet* (www.tcu.leg.br). Os principais trabalhos do Tribunal também são divulgados por meio do relatório trimestral de atividades, encaminhado periodicamente ao Congresso Nacional. As informações consideradas mais significativas, selecionadas por função de governo, são reunidas em folhetos, distribuídos nas comissões e plenários do Congresso.

As deliberações proferidas em processos de qualquer natureza estão disponíveis para pesquisa na página do TCU na *internet* (www.tcu.leg.br). Se o assunto de interesse do parlamentar envolver processo ainda não apreciado pelo Tribunal ou de caráter sigiloso, o pedido deve ser aprovado por uma das comissões do Congresso Nacional, salvo se ele for o interessado indicado nos autos ou procurador de alguma das partes. No caso de o parlamentar ser o interessado indicado no processo, ele pode pedir vista e cópia eletrônica dos autos na página do TCU na *internet*.

4.3. COMO O TCU FISCALIZA OS RECURSOS DA UNIÃO

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*²³ e ratificado pelo *site*²⁴ o TCU examina as prestações de contas dos

²³ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional. Acessado em 13/12/2013 às 15:34.

²⁴ Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias. Acessado em 13/12/2013 às 15:34.

órgãos ou entidades repassadores de recursos federais. Pode examinar, também, as contas de Estado, Município ou mesmo de entidades privadas que receberem esses recursos federais, no que disser respeito a esses recursos. As prestações de contas são encaminhadas anualmente ao Tribunal pelo controle interno de cada órgão para apreciação e julgamento quanto ao fiel cumprimento do estabelecido no convênio ou em instrumentos congêneres. Além da prestação de contas ordinária, o Tribunal pode, por iniciativa própria ou em casos de denúncias, realizar ações de controle específicas para apurar indícios de irregularidades.

Caso haja omissão no dever de encaminhar prestação de contas ou irregularidades na aplicação dos recursos, compete ao órgão responsável pelo repasse ou pela gestão dos recursos adotar as medidas administrativas para sanar os problemas detectados. Esgotadas as possibilidades, o gestor deve instaurar a tomada de contas especial, que visa identificar os responsáveis, apurar os fatos e quantificar o dano. Posteriormente, o TCU julga a tomada de contas especial, que passa a constituir um título executivo extrajudicial em favor do Tesouro Nacional ou do cofre credor federal, para recomposição do dano causado.

O TCU não fiscaliza a aplicação dos recursos repassados aos Estados e Municípios a título de fundo de participação, pois tais recursos pertencem às unidades federativas que os receberam. Não são, portanto, recursos públicos federais após a efetivação do repasse. O TCU apenas calcula os percentuais dos recursos entregues pela União, por intermédio dos Fundos de Participação, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, de acordo com os artigos 159 e 161 da Constituição Federal. Aquele define a forma de rateio no âmbito da federação e este estabelece, entre demais providências, que o TCU tem competência para calcular as quotas dos fundos de participação dos Municípios, dos Estados e do Distrito Federal, e dos fundos de financiamento do Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Esse cálculo obedece aos critérios fixados em legislação complementar e ordinária e às Decisões Normativas do TCU que fixam os coeficientes do FPM, FPE, da Cide-Combustíveis e do IPI-Exportação. As Decisões Normativas do TCU que fixam esses coeficientes estão disponíveis no Portal do TCU na internet e na página “Contas Públicas”, mantida pelo TCU no endereço www.contaspublicas.gov.br, na seção “Transferências constitucionais e legais”.

4.4. LISTA DE RESPONSÁVEIS COM CONTAS JULGADAS IRREGULARES ENCAMINHADA À JUSTIÇA ELEITORAL

Como assegurado pela cartilha pública *O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União*²⁵ e ratificado pelo *site*²⁶ a lista de responsáveis com contas julgadas irregulares encaminhada à Justiça Eleitoral para fins de declaração de inelegibilidade é a relação dos responsáveis que tiveram suas contas rejeitadas, em decisão irrecurável, por irregularidade insanável no exercício de cargos ou funções públicas que o TCU encaminha à Justiça Eleitoral, com vistas à declaração de inelegibilidade prevista na Lei Complementar nº 64/1990.

Destaca-se que não constam da lista encaminhada à Justiça Federal os nomes dos responsáveis cujas contas julgadas irregulares ainda estejam sob apreciação do TCU, bem como aqueles que tiveram os acórdãos tornados insubsistentes por decisão do Poder Judiciário. A lista de responsáveis com contas julgadas irregulares, conhecida apenas como “lista”, é extraída do cadastro de contas julgadas irregulares do TCU (Cadirreg).

O Cadirreg é um cadastro histórico que reúne o nome de todas as pessoas, físicas ou jurídicas, vivas ou falecidas, detentoras ou não de cargo/função pública, que tiveram suas contas julgadas irregulares pelo TCU. Estar com o nome no Cadirreg não implica constar da “lista”. O Tribunal disponibiliza o Cadirreg em tempo integral em sua página na *internet*. Os interessados poderão realizar consultas tanto pelo número do processo quanto por parte do nome.

Não compete ao TCU declarar ou não a inelegibilidade de um responsável que conste da “lista” encaminhada. Compete à Justiça Eleitoral declarar ou não a inelegibilidade de um responsável que conste da “lista” encaminhada pelo TCU.

A chamada Lei da Ficha Limpa se consolidou na Lei Complementar nº 135/2010, que alterou diversos dispositivos da antiga Lei Complementar nº 64/1990, que estabelece os casos de inelegibilidade.

²⁵ A cartilha pública: *O Tribunal de Contas da União e o Congresso Nacional* foi um trabalho desenvolvido em parceria com a Assessoria Parlamentar do TCU e com participação da autora desse projeto final em graduação Bárbara Romualdo. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional. Acessado em 13/12/2013 às 15:35.

²⁶ Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional/competencias. Acessado em 13/12/2013 às 15:35.

No tocante ao TCU, a Lei da Ficha Limpa passou a disciplinar que importa em inelegibilidade a decisão irrecorrível adotada pelo Tribunal que julgue irregular as contas prestadas pelo responsável por valores ou bens públicos federais, quando apurado ato doloso de improbidade administrativa, salvo se o acórdão do TCU for suspenso ou anulado pelo Poder Judiciário (letra “g” do inciso I do art. 1º da Lei Complementar nº 64/1990).

A Lei da Ficha Limpa afastou a possibilidade anterior prevista no texto original da Lei Complementar nº 64/1990, que permitia a suspensão da inelegibilidade apurada pelo TCU, mediante a simples discussão do assunto junto ao poder judiciário, independente da prolação de sentença definitiva, de concessão de liminar ou de antecipação de tutela.

4.5. RELAÇÃO ENTRE A IDENTIDADE PRETENDIDA E A IMAGEM PERCEBIDA

A comunicação é o principal meio condutor em que se constrói, destrói ou até mesmo se perpetua determinada imagem. É exatamente esse fator de inter-relação que permite os ajustes estratégicos necessários para que, quando postos em circulação na cadeia comunicacional, efeitos de sentidos orientados para a obtenção de resultados estratégicos globais agreguem valores positivos à imagem da organização (BALDISSERA, 2000). Uma gestão estratégica funcional é a responsável por construir e formatar imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização, ressaltando os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. Não adianta criar uma identidade para uma empresa ou organização, se a imagem percebida pelo cliente não reflete essa identidade.

Não se pode deixar de destacar, dentro do contexto citado acima alguns princípios que foram e continuam sendo utilizados pelo TCU durante a implementação/reestruturação dessa gestão, como o de aperfeiçoamento no que tange ao controle da gestão pública em benefício da sociedade, promoção da melhoria da gestão e do desempenho da administração pública, contribuir para a transparência da administração pública; participação de todos a bens e benefícios da ciência e da tecnologia. Tendo por subsídio esses princípios, foram definidos a missão, os objetivos, as políticas, as estratégias e as ações do TCU para o eficaz desenvolvimento da gestão em vigor.

Com o objetivo de melhorar essa imagem institucional e o conhecimento da instituição pela sociedade, o TCU vem tentando ampliar a divulgação do órgão e aprimorar seu relacionamento com o Congresso Nacional. Busca-se assim, criar uma imagem que corresponda aos seus reais objetivos e atribuições, para utilidade e eficácia de uma instituição voltada para o funcionamento da organização administrativa do Estado, esteja clara nos meios utilizados para se comunicar com a sociedade – ou seja um alinhamento entre identidade pretendida pelo TCU e a imagem percebida pelo seu principal cliente e pela sociedade. O TCU entende que é necessário esse contato com a sociedade, uma vez que é dever dos órgãos públicos prestar contas de seus atos e ouvir as demandas dos cidadãos, e a mídia é fundamental para esse diálogo. Por isso, tem-se procurado divulgar a imagem ideal da instituição, que se espera e a sua identidade, tendo em vista que essa imagem tem impactos diretos na valorização e no respeito ao órgão. Isso é fundamental para a consolidação da imagem da instituição perante a sociedade em geral e seu principal cliente, o Congresso Nacional.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A fim de analisar a imagem do Tribunal de Contas da União no Congresso Nacional, foram escolhidas três vertentes. Como já citado anteriormente, a pesquisa foi realizada a partir da consulta, por meio de questionário via *e-mail*, ao Congresso Nacional, esperando-se, assim, que o ponto de vista sobre a imagem e vários outros fatores relacionados por aquele órgão fosse avaliado por seus componentes (deputados e senadores). Outra pesquisa foi realizada com a sociedade para se comparar a real imagem notada pela população em relação a esses mesmo fatores, alcançando-se, assim, a imagem real percebida pelo cliente e a análise de *clippings* do órgão, para se verificar a imagem perante a mídia.

É importante para um órgão integrar a comunicação como forma de fortalecer seus conceitos institucionais, mercadológicos e corporativos em seus públicos. Isso ocorrerá, se a gestão de comunicação considerar os aspectos e os caminhos que norteiam a construção e desconstrução das relações pretendidas como veremos nos resultados das confrontações desejadas com a imagem percebida que será apresentado a seguir.

5.1. ANÁLISE DA AVALIAÇÃO SOBRE O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Com as modificações que o TCU sofreu ao longo do último ano, a atual gestão entendeu que havia a necessidade de rever as ferramentas de consonância com o Congresso Nacional, isso implica na sua nova reestruturação para melhor atender ao seu principal cliente.

Percebe-se que essa nova estrutura contempla aspectos relacionados à missão e à concepção do órgão em análise sobre áreas que se destacam como relevantes. Também há de se considerar que, para que houvesse essa mudança, foi realizada uma pesquisa, ou seja, um questionamento ao cliente em questão sobre suas expectativas e necessidades para que então as decisões gerenciais fossem tomadas. E os reflexos dessa mudança estão demonstrados a seguir.

QUADRO 4: Questionário aplicado ao Congresso Nacional sobre o Tribunal de Contas da União

O Tribunal de Contas da União passou por uma reestruturação para melhor atender as necessidades do Congresso Nacional. As secretarias de controle externo passaram a atuar de forma especializada, com a possibilidade de produção de relatórios de fiscalização por temas: Saúde, Educação, Meio Ambiente, entre outros. Quais as suas expectativas com a nova estrutura do TCU?

Respondidas: 4 Ignoradas: 0

O TCU é um órgão que contribui para a ação parlamentar, porém tem se portado como área de execução, sob o qual não há controle, por isso estamos apoiando uma ideia de submeter o TCU ao Cons. Nac. de Justiça CNJ.

01/11/2013 13:42 [Ver respostas do questionado](#)

Não tinha conhecimento dessa reestruturação. Tomara que possa servir ao aprimoramento do exercício das funções do TCU. Tudo dependerá da capacidade do órgão aprimorar não apenas sua capacidade técnica, mas abertura ao diálogo com a sociedade.

24/10/2013 20:38 [Ver respostas do questionado](#)

AGILIZAÇÃO NO JULGAMENTO DOS PROCESSOS.

16/10/2013 09:57 [Ver respostas do questionado](#)

Mais transparência e melhor monitoramento dos gastos.

15/10/2013 14:58 [Ver respostas do questionado](#)

Que sugestões você daria para o aperfeiçoamento de comunicação entre o TCU e o Congresso Nacional?

PRESTAÇÃO DE CONTAS mais frequentes e por temas às comissões permanentes. Uso da TV Câmara e internet.

01/11/2013 13:42 [Ver respostas do questionado](#)

Não basta ao TCU comunicar-se apenas com o Congresso Nacional. O TCU deveria promover ampla participação da sociedade civil como fiscalizadora do Estado, inclusive do Congresso Nacional. Para isso, deve desenvolver ferramentas de transparência que apresentem dados de forma simplificada, intuitiva, interativa, e ter um canal de diálogo mais forte com a sociedade (não só para repassar informações, mas colher contribuições).

24/10/2013 20:38 [Ver respostas do questionado](#)

MAIOR INTERAÇÃO COM O CONGRESSO.

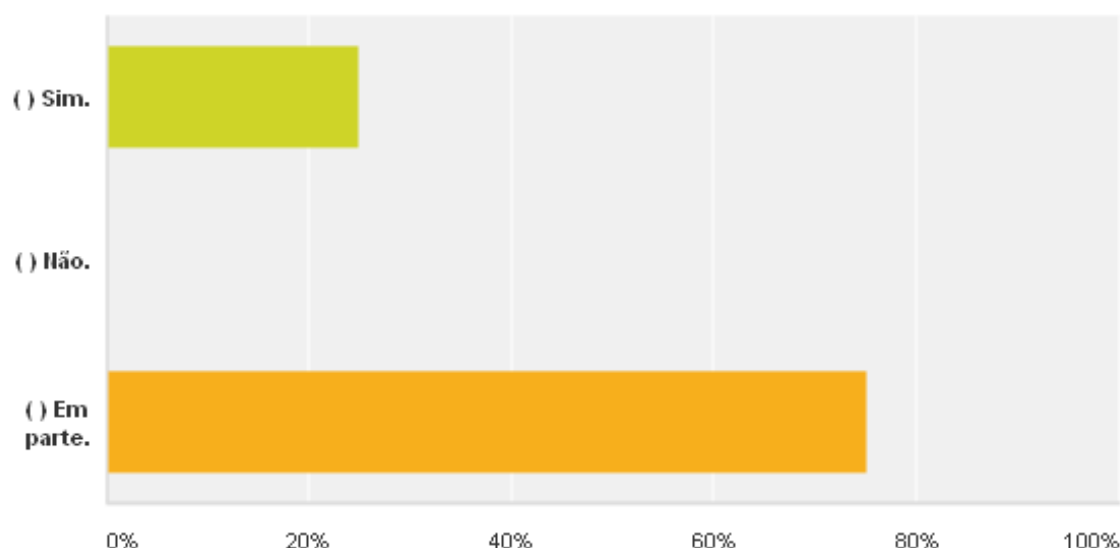
16/10/2013 09:57 [Ver respostas do questionado](#)

Uma comunicação direta e centralizada.

15/10/2013 14:58 [Ver respostas do questionado](#)

Você acha que o TCU cumpre com eficiência e eficácia as suas atribuições constitucionais de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo?

Respondidas: 4 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
() Sim.	25% 1
() Não.	0% 0
() Em parte.	75% 3
Total	4

Em caso de ter assinalado as alternativas “não” ou “em parte”, por favor, responda por quê.

Respondidas: 3 Ignoradas: 1

O TCU não possui controle externo, tem custos desconhecidos, e, tem um processo de indicação onde nem sempre o mérito é levado em conta. Virou uma espécie de aposentadoria de luxo de parlamentares ou políticos e nem sempre guarda discrição nas suas ações, vira um palco de exibições de vaidades. Entendo que é uma instituição que precisa ser reformulada por ser importante, na ação fiscalizatória do parlamento.

01/11/2013 13:42 [Ver respostas do questionado](#)

Seria preferível que os membros do TCU fossem indicados de acordo com critérios que privilegiassem mais sua independência e, ao mesmo tempo, maior participação popular.

24/10/2013 20:38 [Ver respostas do questionado](#)

Muitas coisas ainda passam despercebido. E também falta a informação para o povo. Lei de acesso à informação.

15/10/2013 14:58 [Ver respostas do questionado](#)

Conforme foi possível observar, percebeu-se que no momento de sua implementação/reestruturação a instituição considerou alguns pontos relevantes para a comunicação entre as casas, mas por não ter praticado exatamente suas estratégias de comunicação, os processos anteriormente seguidos se perdem nesse novo momento ao qual o TCU se propõe. Deve-se destacar que essa aproximação proposta pela nova gestão se mantém como um importante canal de relacionamento entre o TCU e o Congresso Nacional, no entanto o TCU ou não avalia de modo regular essa eficácia, baseada em consultas frequentes ao seu principal cliente ou quando faz, adota um metodologia caseira a fim de legitimar o que vem sendo feito.

A ausência de políticas de comunicação claramente definidas compromete toda e qualquer proposta de mudança, pois normalmente os segmentos envolvidos não refletem de imediato o significado dessas transições e do seu impacto no cotidiano. Porém, o mercado da comunicação revela que as publicações institucionais, que no TCU seriam a cartilha “O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União”, constitui hoje ferramenta de primeira grandeza nas organizações, pois esse tipo de trabalho se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos como área de conhecimento e do mercado ao qual se está inseridos. A partir do momento que um plano de comunicação estratégico assume os aspectos definidos, passa a ser um grande aliado para o desenvolvimento do órgão e uma ferramenta importante para a organização da perspectiva sistêmica.

5.2. ANÁLISE DA AVALIAÇÃO EXTERNA SOBRE O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

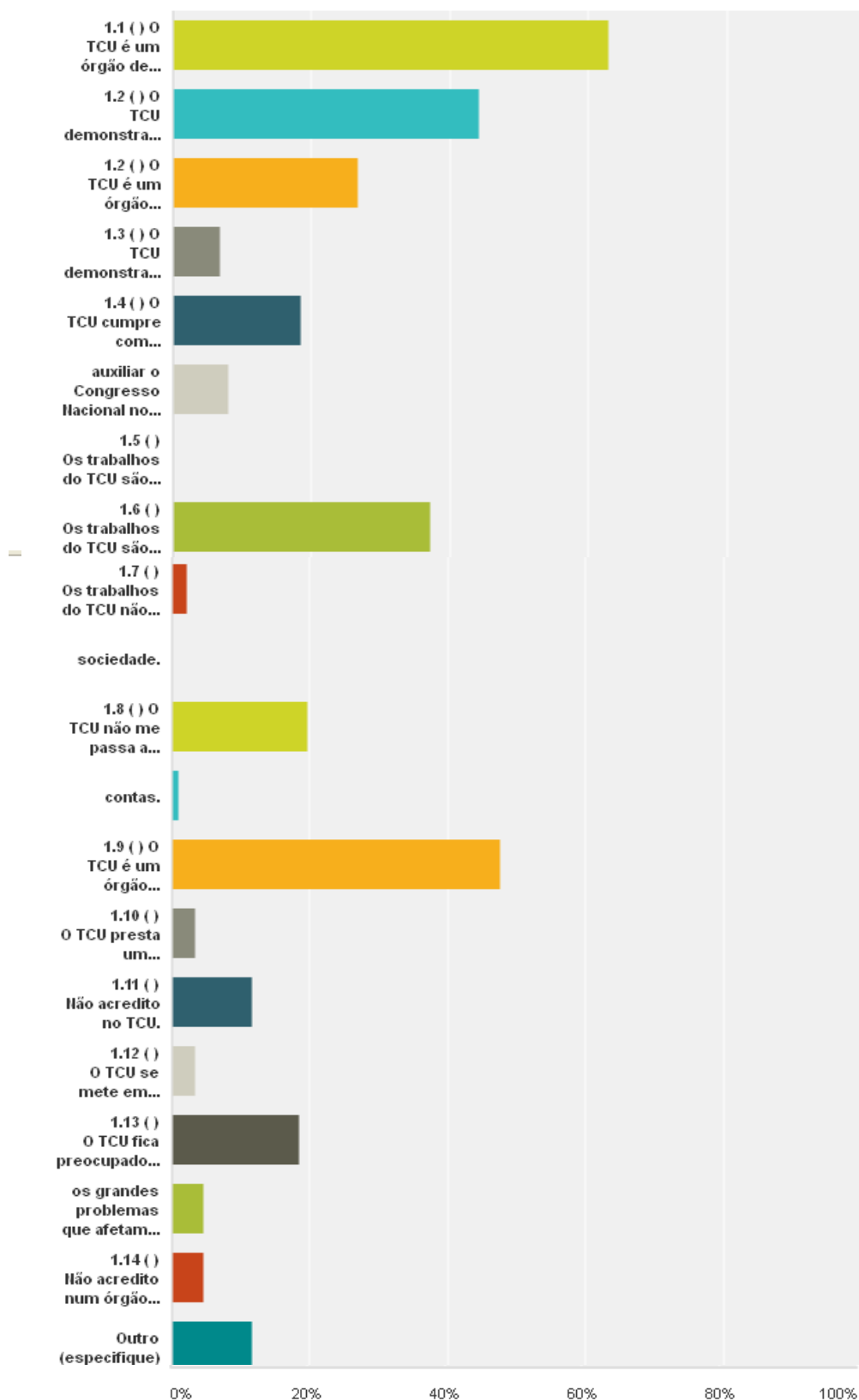
Para que a comunicação possa ser considerada eficaz, faz-se necessária clara comunicação dos objetivos que pretendem ser alcançados. E para que ela possa fluir é preciso considerar como acontece esse fluxo e qual a sua influência sobre a eficiência do processo. É importante considerar também os caminhos que a informação percorre e quais os desvios sofridos até alcançar o público em questão.

A análise aplicada à sociedade sobre o TCU buscou entender quais as necessidades e dificuldades do órgão em atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção da imagem externa da instituição. Com essa pesquisa foi possível identificar o nível de satisfação do público em relação ao órgão e todo seu serviço prestado além de coletar informações para que futuramente, a gestão tome as decisões gerenciais cabíveis.

QUADRO 5: Questionário aplicado a sociedade sobre o Tribunal de Contas da União

Em sua opinião, qual a relevância do trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União para a sociedade? (Por favor, assinale as frases que, em seu ponto de vista, melhor descrevem a imagem do TCU quanto ao trabalho que realiza):

Respondidas: 86 Ignoradas: 1



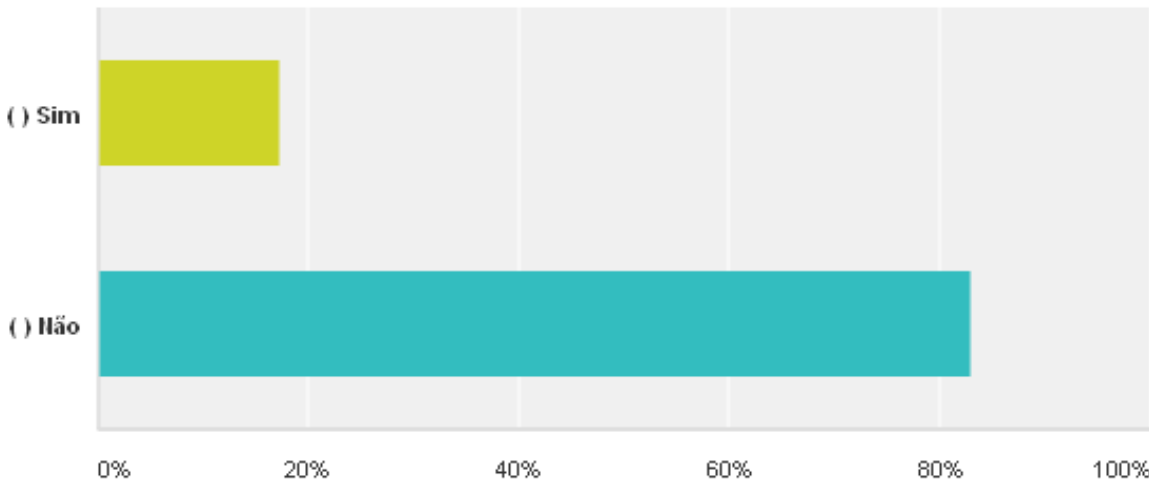
QUADRO 5: Continuação

Opções de resposta	Respostas	
1.1 () O TCU é um órgão de controle externo de grande importância para o País.	62,79%	54
1.2 () O TCU demonstra credibilidade perante a sociedade.	44,19%	38
1.2 () O TCU é um órgão simpático à opinião pública, por sua idoneidade.	26,74%	23
1.3 () O TCU demonstra competência em tudo o que faz.	6,98%	6
1.4 () O TCU cumpre com eficiência e eficácia suas atribuições constitucionais de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo.	18,60%	16
1.5 () Os trabalhos do TCU são desnecessários.	0%	0
1.6 () Os trabalhos do TCU são necessários, mas pouco eficientes e eficazes.	37,21%	32
1.7 () Os trabalhos do TCU não apresentam nenhuma contribuição para a sociedade.	2,33%	2
1.8 () O TCU não me passa a seriedade que seria exigida de um tribunal de contas.	0%	0
1.8 () O TCU não me passa a seriedade que seria exigida de um tribunal de contas.	19,77%	17
1.9 () O TCU é um órgão inacessível aos cidadãos em geral.	1,16%	1
1.9 () O TCU é um órgão inacessível aos cidadãos em geral.	47,67%	41
1.10 () O TCU presta um desserviço à sociedade.	3,49%	3
1.11 () Não acredito no TCU.	3,49%	3
1.11 () Não acredito no TCU.	11,63%	10
1.12 () O TCU se mete em coisas que não são sua atribuição.	3,49%	3
1.13 () O TCU fica preocupado com coisas pequenas e se esquece de atuar sobre os grandes problemas que afetam as contas públicas.	18,60%	16
1.13 () O TCU fica preocupado com coisas pequenas e se esquece de atuar sobre os grandes problemas que afetam as contas públicas.	4,65%	4
1.14 () Não acredito num órgão que auxilia deputados e senadores.	4,65%	4
Outro (especifique)	Respostas	11,63% 10
Total de questionados: 86		

QUADRO 5: Continuação

Você acha que a sociedade de modo geral se interessa pelo trabalho do Tribunal de Contas da União? Em qualquer situação, responda por quê.

Respondidas: 87 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
() Sim	17,24%15
() Não	82,76%72
Total	87

QUADRO 5: Continuação**Por quê?**

Respondidas: 73 Ignoradas: 14

Ela desconhece a atuação do tcu, a grande maioria acha que ele integra o Judiciário e não o legislativo.
26/10/2013 11:24 [Ver respostas do questionado](#)

Porque é obscuro e sem divulgação
23/10/2013 23:29 [Ver respostas do questionado](#)

Por falta de conhecimento real sobre o que faz o TCU. Não tem como se interessar por coisas que vc não conhece e que mal são divulgadas.
23/10/2013 23:21 [Ver respostas do questionado](#)

Porque normalmente a população não se interessa em pesquisar sobre o que os órgãos públicos fazem
23/10/2013 23:00 [Ver respostas do questionado](#)

Não tem credibilidade pela sua constituição, ministros indicados que avaliam as contas por interesses políticos
23/10/2013 14:33 [Ver respostas do questionado](#)

Porque muitos não se interessam no funcionamento do poder público.
23/10/2013 14:07 [Ver respostas do questionado](#)

Porque a sociedade em geral não se interessa pela real buracracia que implica a fiscalização aos órgãos públicos.
23/10/2013 13:37 [Ver respostas do questionado](#)

Mero desconhecimento da função das instituições públicas. Não existe a cultura nacional de exercício da cidadania.
23/10/2013 13:21 [Ver respostas do questionado](#)

Não sei se o cidadão realmente entende o que faz o TCU e se o trabalho é completo como deveria ser.
23/10/2013 13:18 [Ver respostas do questionado](#)

Grande parte da sociedade ainda não se apropriou da importância no papel fiscalizador de órgãos como o TCU e credita essa função à imprensa. Outro ponto é que, na minha opinião, boa parte da população não conhece a função do TCU.
23/10/2013 13:04 [Ver respostas do questionado](#)

O TCU realiza algumas ações com o objetivo claro de ter visibilidade midiática. Um exemplo disso é a execução da decisão de diminuir os salários do legislativo. Ao meu ver, essa medida serve muito mais para desviar o foco do peculato e da corrupção ativa e passiva praticada por políticos e indivíduos que ocupam altos cargos que assolam os cofres públicos. Espero que cortem cerca de 4 mil reais dos salários de todos os servidores do TCU e do STF. Espero também que a ajuda de custo de todos os ministros e juízes que a recebem também seja cortada.
20/10/2013 05:39 [Ver respostas do questionado](#)

A sociedade se interessa, mas, assim como o que acontece com os outros órgãos do governo, existe uma certa barreira para que a sociedade acompanhe melhor a fiscalização e passe a cobrar junto.
19/10/2013 16:18 [Ver respostas do questionado](#)

Nao sei informar ao certo, pois não tenho muito conhecimento sobre as atividades do tcu. No meu caso, nunca busquei informações adicionais sobre. Sendo assim, indico que haja pouco interesse da população.
16/10/2013 07:08 [Ver respostas do questionado](#)

acredito que a sociedade desconheça a missão do TCU, bem como resultados alcançados.
15/10/2013 22:05 [Ver respostas do questionado](#)

QUADRO 5: Continuação

Acho que falta mais informação a respeito das atribuições do TCU para a sociedade. Essa só costuma se lembrar do Tribunal em episódios de desvios de verba e corrupção, em vez de acompanhar a prestação de contas públicas de um modo geral...

15/10/2013 22:00 [Ver respostas do questionado](#)

É extremamente necessário que exista um órgão para fiscalizar e analisar contas de obras, governos e governantes. Sem isso, não haveria nenhuma preocupação dos governos de gastar de forma coerente.

15/10/2013 20:28 [Ver respostas do questionado](#)

A sociedade em geral não se importa com nada que não envolve escancaradamente o umbigo dela.

15/10/2013 19:18 [Ver respostas do questionado](#)

Não se interessa por parecer que o exercício do TCU seja fechado ao povo.

15/10/2013 18:09 [Ver respostas do questionado](#)

O TCU é um órgão que ainda não chegou, de fato, à população. Apesar de ser um órgão idôneo, pouca gente sabe qual a sua função na sociedade. Acredito que o primeiro passo para isso é democratizar as ações do tribunal. De que forma? Divulgando-as na internet, por meio de redes sociais. Talvez ao conhecer o trabalho do tribunal a população se interesse em contribuir.

15/10/2013 17:04 [Ver respostas do questionado](#)

O povo, alienado e deseducado, não tem pleno conhecimento do que seja o TCU, suas competências e seu poder de transformação social. De modo que, no imaginário popular, é apenas mais um dentre tantos órgãos públicos.

14/10/2013 11:14 [Ver respostas do questionado](#)

Acho que a sociedade não entende bem o papel do TCU, porque o conhecimento que tem é a partir do que é veiculado na imprensa, o que, de um modo geral, não reflete a atuação do tribunal.

11/10/2013 17:55 [Ver respostas do questionado](#)

Porque é uma grande preocupação social a questão da transparência

11/10/2013 16:14 [Ver respostas do questionado](#)

Poucos assuntos tratados pelo tcu são divulgados de forma a incentivar o interesse popular. Talvez falte um pouco de uma ultura de acompanhar o que acontece no país que está sendo desenvolvida agora com a política da transparencia

11/10/2013 07:11 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que deveria se interessar, mas grande parte da sociedade desconhece o trabalho do TCU.

10/10/2013 21:22 [Ver respostas do questionado](#)

Simplesmente por que a média da população desconhece o TCU e suas atribuições. Acredito que esse problema é muito profundo em nossa sociedade, visto que os brasileiros não se preocupam em conhecer as instituições do poder público.

10/10/2013 18:15 [Ver respostas do questionado](#)

Falta divulgação do trabalho e da importância do TCU para a sociedade.

10/10/2013 17:27 [Ver respostas do questionado](#)

A sociedade tem interesse sim, pois o TCU possui uma grande representatividade nos acontecimentos sociais.

10/10/2013 17:07 [Ver respostas do questionado](#)

Falta de informação sobre suas competências.

10/10/2013 15:44 [Ver respostas do questionado](#)

QUADRO 5: Continuação

Acredito que a maioria da sociedade não conhece o trabalho que o TCU realiza. É algo distante do população, principalmente, nas classes com menor poder aquisitivo.

10/10/2013 15:33 [Ver respostas do questionado](#)

Só é apresentado à sociedade por meio da imprensa. Não faz comunicação pública eficaz.

10/10/2013 14:23 [Ver respostas do questionado](#)

Porque não é acessível ao homem simples

10/10/2013 14:18 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que poucos sabem/têm conhecimento das atribuições, ações e dos resultados do trabalho realizado pelo TCU.

10/10/2013 13:57 [Ver respostas do questionado](#)

Acho que a sociedade não se interessa pelo trabalho do TCU porque não tem muito conhecimento sobre as atribuições do órgão. Se o tivesse, com certeza, se interessaria mais.

10/10/2013 13:54 [Ver respostas do questionado](#)

Porque não só o TCU, mas também os TCEs e TCMs não são transparentes e eficientes.

09/10/2013 23:38 [Ver respostas do questionado](#)

As decisões são muito inacessíveis e técnicas.

09/10/2013 19:32 [Ver respostas do questionado](#)

Falta de conhecimento a respeito do órgão.

09/10/2013 19:23 [Ver respostas do questionado](#)

Porque os temas controle de gastos públicos e fiscalização de verba pública ainda são pouco discutidos e trabalhados com a sociedade em geral. Nos últimos anos temos visto algumas iniciativas, como a ONG Contas Abertas.

09/10/2013 11:38 [Ver respostas do questionado](#)

/no momento em que estamos inseridos. O órgão tem importância para fiscalizar as valcatruas do governo.

09/10/2013 10:39 [Ver respostas do questionado](#)

Porque é um órgão que só aparece como coadjuvante nas notícias do País então as pessoas não atribuem importância a ele, mas o TCU é que seria o responsável por conseguir fiscalizar e provar os roubos dos políticos e empresários, então importante ele é.

09/10/2013 05:45 [Ver respostas do questionado](#)

porque todos deveríamos nos interessar em como nosso dinheiro em gasto, se está sendo bem aplicado, se não há desperdício ou desvio

09/10/2013 00:24 [Ver respostas do questionado](#)

A meu ver o órgão é importante e até cumpre seu papel, mas o órgão não tem sinergia, sintonia, link com a sociedade em geral.

08/10/2013 23:56 [Ver respostas do questionado](#)

Porque a maioria da população não conhece suas atribuições e devido ao descrédito dos políticos, tudo o que diz respeito à política não lhe interessa.

08/10/2013 23:38 [Ver respostas do questionado](#)

QUADRO 5: Continuação

Acredito que desconhecem a função do TCU para o país, por isso a falta de interesse.

08/10/2013 22:46 [Ver respostas do questionado](#)

Porque as ações do TCU são pouco divulgadas para a grande massa.

08/10/2013 22:24 [Ver respostas do questionado](#)

Somente nas horas de saber de fraudes. Desconhecem as outras atribuições.

08/10/2013 22:15 [Ver respostas do questionado](#)

A população só se interessa quando há escândalos.

08/10/2013 22:00 [Ver respostas do questionado](#)

a sociedade não se interessa muito em querer cobrar a respeito dos investimentos feito com seu imposto!

08/10/2013 20:55 [Ver respostas do questionado](#)

Falta de conhecimento do papel do TCU dentro da sociedade

08/10/2013 20:10 [Ver respostas do questionado](#)

O trabalho dos órgãos de fiscalização é pouco divulgado e dificilmente entendido por leigos

08/10/2013 19:15 [Ver respostas do questionado](#)

Eu não acho que, de um modo geral, o cidadão comum entenda o que o TCU faz. Além disso, sendo um órgão público brasileiro, já não inspira confiança

08/10/2013 19:14 [Ver respostas do questionado](#)

A sociedade em geral desconhece ou conhece pouco as atribuições e o trabalho do TCU.

08/10/2013 17:33 [Ver respostas do questionado](#)

A Sociedade não tem cultura ,necessária para se interessar em saber ou se informar sobre..

08/10/2013 17:07 [Ver respostas do questionado](#)

porque há desconhecimento sobre o papel desempenhado pelo TCU

08/10/2013 17:04 [Ver respostas do questionado](#)

Porque o próprio TCU divulga pouco suas ações.

08/10/2013 16:57 [Ver respostas do questionado](#)

Os brasileiros, por não terem grande incentivo a buscar educação e informação, não têm o incentivo necessário também para buscar o conhecimento devido sobre o TCU.

08/10/2013 16:53 [Ver respostas do questionado](#)

O "pq" da pergunta deveria ser separado. Mas acredito que o controle das contas públicas é do interesse de todos. Afinal, o dinheiro é público e é necessária a existência de órgãos que zelem pelo bem público na nossa democracia, como o TCU.

08/10/2013 16:50 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que boa parte da sociedade, em sua forma ampla, sequer sabe da existência do TCU, assim como da de outros órgãos. A parcela da sociedade que se interessa realmente pelo TCU é aquela cujo trabalho está ligado ao tribunal ou a composta por cidadãos e ONGs comprometidos com a tarefa de fiscalização das contas públicas.

08/10/2013 16:35 [Ver respostas do questionado](#)

QUADRO 5: Continuação

Porque a maioria da população nem sabe da existência do TCU e, se conhece, sabe a nível Jornal Nacional.

08/10/2013 16:23 [Ver respostas do questionado](#)

desconhecimento

08/10/2013 16:22 [Ver respostas do questionado](#)

Acho que a sociedade, num geral, nem conhece as atribuições do Tribunal. Eu apenas comecei a entender a função do órgão quando ingressei no serviço público. Antes disso, mesmo tentando me manter informada, não compreendia muito bem quais os ramos de atuação e poderes o órgão possuía. Acho que a educação mais tecnicista, que vem desde o ensino fundamental e vai até a universidade, fomenta essa falta de conhecimento de diversas entidades públicas, como é o caso não só do TCU, mas também do MPU e diversos outros

08/10/2013 16:18 [Ver respostas do questionado](#)

Porque não entende os impactos e o funcionamento do Tribunal.

08/10/2013 16:15 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que se interessa, pelo fato do TCU, assim como outros órgãos como a CGU e a PGR, atuarem na prestação de contas e fiscalização do poder público. Apesar do tribunal ser importante na denúncia de irregularidades, acredito que boa parte da população possa ter uma impressão de impunidade, ainda assim, uma vez que poucas vezes são vistos os resultados efetivos dessas denúncias na mídia.

08/10/2013 16:12 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que o TCU precisa dar maior visibilidade das suas realizações perante a sociedade.

08/10/2013 16:08 [Ver respostas do questionado](#)

Vejo que as divulgações do TCU costumam ser de difícil compreensão dos mais leigos

08/10/2013 16:08 [Ver respostas do questionado](#)

Sociedade não conhece o que é e para que serve o TCU

08/10/2013 16:06 [Ver respostas do questionado](#)

muita gente não sabe o que o tribunal faz.

08/10/2013 16:06 [Ver respostas do questionado](#)

Pela transparência

08/10/2013 16:04 [Ver respostas do questionado](#)

A maioria das pessoas não tem dimensão das competências do TCU.

08/10/2013 16:01 [Ver respostas do questionado](#)

Mesmo que seja um assunto (que deveria ser) de grande interesse da população, as pessoas ainda não dão a devida importância a assuntos como este.

08/10/2013 15:59 [Ver respostas do questionado](#)

A população não tem paciência e nem acredita em tudo que engloba política, fiscalização...

08/10/2013 15:55 [Ver respostas do questionado](#)

Para fiscalizar obras e impedir o desvio de dinheiro público

08/10/2013 15:52 [Ver respostas do questionado](#)

Porque não existe divulgação do trabalho realizado pelo TCU.

08/10/2013 15:51 [Ver respostas do questionado](#)

Acredito que a sociedade de um modo geral não se interessa no que é feito com o dinheiro público.

08/10/2013 15:49 [Ver respostas do questionado](#)

Como visto acima, as questões relativas às informações adquiridas versaram sobre os seguintes aspectos: a relevância do trabalho do TCU, buscando identificar como os trabalhos desenvolvidos pelo órgão são vistos pela sociedade e qual sua aceitação. Considerando o público pesquisado, se o entrevistado conhecia ou não as atribuições do TCU e as suas contribuições para o país, tendo por objetivo identificar quais os atributos de maior relevância para o público; o interesse pelo trabalho da instituição, assim como assuntos da área de fiscalização desenvolvidas pelo TCU e se havia falhas e sugestões para melhorar a comunicação e consequentemente a imagem do TCU com a população.

A partir das informações obtidas com os entrevistados, fez-se a análise das mesmas e os relatos demonstram claramente que o TCU não possui políticas de comunicação eficientes com a sociedade e que as falhas na comunicação interferem diretamente na posição da sociedade sobre o TCU. Isso pode ser notado nas respostas discursivas, o que reflete na inversão da imagem já identificada anteriormente.


Mediante tais constatações, não é surpresa que haja o consenso de que existem falhas grandes de comunicação principalmente no sentido externo. Como já alertado no aprofundamento teórico, são enormes os riscos que a organização corre por não realizar o planejamento ideal de comunicação, e por não considerar determinados aspectos da comunicação. Nesse sentido toda e qualquer iniciativa de implementar um processo de comunicação fica prejudicado.

5.3. ANÁLISE DE *CLIPPINGS*

O clipping é a seleção de todo o noticiário sobre determinada instituição ou assuntos de seu interesse, veiculado na mídia impressa (jornais e revistas), eletrônica (TVs e rádio) ou digital (agências e sites de notícias). É a partir do clipping que se percebe a visão do jornalista em relação ao órgão, e desta forma, se pode trabalhar melhor sua imagem na mídia.

Para este trabalho, se realizou a análise de conteúdo do TCU de fevereiro de 2012 a setembro de 2013, como demonstrado nas tabelas a seguir.

QUADRO 6: Tabulação de *clippings* do TCU Tabulação de *clippings* do TCU entre fevereiro de 2012 e setembro de 2013

Mídia 	Quantidade Total
Capas	268
Cenário do dia e destaques	504
Clipping	11147
Impressos	17
Internet	940
Matérias de Interesse	8
Notícias TCU	19
Grand Total	12903

Fonte: <http://www.oneforallcomercio.com.br/OneForAll.Cliente/>

Acessado em: 15/11/2013 às 12:05. (Continua na próxima página)

QUADRO 6 : Continuação

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Capas	0	0	100	Bom dia Brasil	0	0	100
Agência Brasil - EBC.com	0	0,5586592	99,44134	Brasil Econômico	0	0	100
Agência Câmara	0	0	100	Caros Amigos	0	0	100
Agência Câmara - Câmara dos Deputados	0	0	100	Carta Capital	0	0	100
Agência Estado	0	0	100	CBN	0	0	100
AGU	0	0	100	Claudio Humberto	0	4	96
Band	0	0	100	Conversa Afiada	0	0	100
Blog do Noblat	0	31,81818	68,18182	Correio Braziliense	0	2,790698	97,2093
Blog Juca Kfour	0	50	50	Diário - Piauí	0	0	100
Bol Notícias	0	0	100	Época	0	2,777778	97,22222

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Estadão	0	1,967213	98,03278	Isto É	0	3,389831	96,61017
Estado de Minas	0	1,265823	98,73418	Isto é Dinheiro	0	0	100
Exame	0	0,5434783	99,45652	Jornais	0	0	100
Folha de S. Paulo Online	0	0,862069	99,13793	Jornal da Câmara	0	0	100
Folha de São Paulo	0	1,351351	98,64865	Jornal de Brasília	0	3,478261	96,52174
G1	0	0,7109005	99,2891	Jornal Do Brasil	0	0	100
Gazeta do Povo	0	4,054054	95,94595	jornal do Oeste	0	0	100
Globo.com	0	0	100	Luis Nasiff Online	0	0	100
Info Exame	0	0	100	Meio & Mensagem	0	0	100
Info Online	0	0	100	Metro	0	0	100

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Metro - RJ	0	0	100	Revista Época	0	16,66667	83,33334
MSN	0	0	100	Revista Isto É	0	14,28571	85,71429
O Estado de São Paulo	0	3,187251	96,81275	Revista Isto É Dinheiro	0	0	100
O Globo	0	7,846715	92,15328	Revista Veja	0	0	100
Observatório da Imprensa	0	0	100	Revista Veja Online	0	0	100
Portal Agência Brasil	0	0	100	Senado Federal - Agência Senado	0	3,139014	96,86098
Portal Brasil 247	0	0	100	Senado Federal - Senado na Mídia	0	0	100
R7 Online	0	1,492537	98,50746	Senado.Gov	0	33,33333	66,66666
Reinaldo Azevedo	0	0	100	Terra	0	1,486989	98,51301
Reuters Brasil	0	0	100	Uol	0	0	100

Fonte: <http://www.oneforallcomercio.com.br/OneForAll.Cliente/>
Acessado em: 15/11/2013 às 12:08. (Continua na próxima página)

QUADRO 6 : Continuação

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Valor Econômico	0	0,6607929	99,33921	O Globo	0	0	100
Valor Online	0	1,282051	98,71795	Revista Exame	0	0	100
Veja	0	1,941748	98,05825	Agência Brasil de Notícias Online	0	0	100
Yahoo Notícias	0	0	100	Agência Câmara	0	0	100
Zero Hora	0	3,361345	96,63866	Baguete UOL	0	0	100
Estado de Minas	0	0	100	Band	0	0	100
Folha de S. Paulo	0	0	100	Blog Claudio Humberto	0	0	100
Jornal Brasil Econômico	0	0	100	Blog Conversa Afiada	0	0	100
Jornal Hoje	0	0	100	Blog da Cristina Lobo	0	0	100
O Estado de S. Paulo	0	0	100	Blog do Noblat	0	0	100

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Brasil Econômico Online	0	0	100	Impressos - TCU	0	0	100
Capas	0	0	100	Jornal Brasil Econômico	0	0	100
Cláudio Humberto	0	0	100	Jornal do Brasil On Line	0	0	100
Correio Braziliense	0	0	100	Jornal do Oeste	0	0	100
Estadão.com.br	0	0	100	Jornal O Globo On Line	0	0	100
Estado de Minas	0	0	100	MSN	0	0	100
Folha de S. Paulo	0	0	100	O Estado de São Paulo	0	0	100
G1	0	0	100	O Globo	0	0	100
Gazeta do Povo	0	0	100	R7 On Line	0	0	100
Google	0	0	100	Radar On Line Veja	0	0	100

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Revista Época Online	0	0	100	Uol Notícias	0	0	100
Revista Isto É	0	0	100	Valor Econômico	0	0	100
Revista Isto É Dinheiro - Online	0	1,06383	98,93617	Yahoo	0	0	100
Revista Isto é On Line	0	0	100	Zero Hora	0	0	100
Revista Veja	0	0	100	Estado de Minas	0	0	100
Revista Veja On Line	0	0	100	O Estado de S. Paulo	0	0	100
Senado Federal Agencia	0	0	100	Terra	0	0	100
Terra	0	0	100	Valor Econômico	0	0	100
Terra Jornais e Revistas On Line	0	0	100				
Terra Online	0	0	100				

Fonte: <http://www.oneforallcomercio.com.br/OneForAll.Cliente/>
Acessado em: 15/11/2013 às 12:13. (Continua na próxima página)

QUADRO 6 : Continuação

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
Band News	0	0	100	Blog da Cristina Lobo	0	0	100
Blog da Folha	0	0	100	Bol	0	0	100
G1	0	0	100	Brasil Econômico Online	0	0	100
O Estado de São Paulo	0	0	100	Cláudio Humberto	0	0	100
Portal Agência Brasil	0	0	100	Correio Braziliense	0	0	100
Uol	0	0	100	Estadão.com.br	0	0	100
Valor Econômico	0	0	100	Estado de Minas	16,66667	0	83,33334
Agência Brasil de Notícias Online	0	0	100	Exame.com	0	0	100
Agência Câmara	0	0	100	Folha de S. Paulo	0	0	100
Baguete UOL	0	0	100	Folha.com	0	0	100

Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total			Veiculos <input type="text" value="Δ"/>	Grand Total		
	Positiva	Negativa	Neutra		Positiva	Negativa	Neutra
G1	0	0	100	R7 On Line	0	0	100
Google	0	0	100	Radar On Line Veja	0	0	100
IG	0	0	100	Reuters Brasil	0	0	100
Impressos - TCU	0	0	100	Revista Época Online	0	0	100
Jornal da Câmara	0	0	100	Revista Isto É Dinheiro - Online	0	0	100
JORNAL DE BRASÍLIA	0	0	100	Revista Veja	0	0	100
Jornal do Senado	0	0	100	Revista Veja On Line	0	0	100
Jornal O Globo On Line	0	0	100	Terra	0	0	100
O Estado de São Paulo	0	0	100	Uol Notícias	0	0	100
O Globo	0	0	100	Valor Econômico	0	0	100

Fonte: <http://www.oneforallcomercio.com.br/OneForAll.Cliente/>

Acessado em: 15/11/2013 às 12:17.

Com estes quadros temos uma visão geral sobre o que foi veiculado na mídia a respeito do TCU ao longo desses 19 meses de pesquisa. Todos os dados foram extraídos do site da empresa responsável por esse monitoramento. O método utilizado para efetuar essa análise foi o quantitativo que mede a ocupação de veículos, a aceitação em regiões, a repercussão de temas, a exposição de fontes, o espaço ou registro em colunas, em capas de jornais e revistas, etc. Esse modelo de análise é fundamentado em tabelas e

gráficos com unidades de medida: “cm/col”; quantidade de registros ou preço (quando comparado aos espaços comerciais); sistema de pontuação (determinação de valores por importância do veículo); sistema de cruzamento de tiragem, média de leitores, tamanho da notícia, localização da página. Por isso as tabulações se encontram em números quebrados.

Para Duarte (2006) a definição de *clipping* consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las para conhecimento dos interessados e Bueno (2006) considera o *clipping* como matéria prima para o trabalho de auditoria, a ser feito *a posteriori*, que, se bem conduzido, poderá sinalizar para oportunidades de divulgação, diagnosticar personalidades e estilos de veículos e editores e, sobretudo, permitir que as empresas ou entidades refinem seu trabalho de relacionamento com a mídia.

Com esse trabalho é possível fazer outros tipos de análise, que vão além da qualificação positiva ou negativa, de acordo com o plano, objetivos e metas acordadas pelo órgão. Bueno (2006) defende que esse processo é fundamental e uma obrigação da assessoria, mas critica a simples centimetragem afirmando que o *clipping* não pode ter fim em si mesmo, o que não o inviabiliza como a maneira mais fácil para demonstrar à direção e a visibilidade alcançada pela instituição a partir das ações promovidas. Pode ser dita como mais fácil, porque apesar de trabalhoso, o processo de compilação de notícias, avaliação positiva e negativa e, conseqüente, quantificação em números não exige grandes esforços analíticos ou diagnósticos elaborados para sua compreensão.

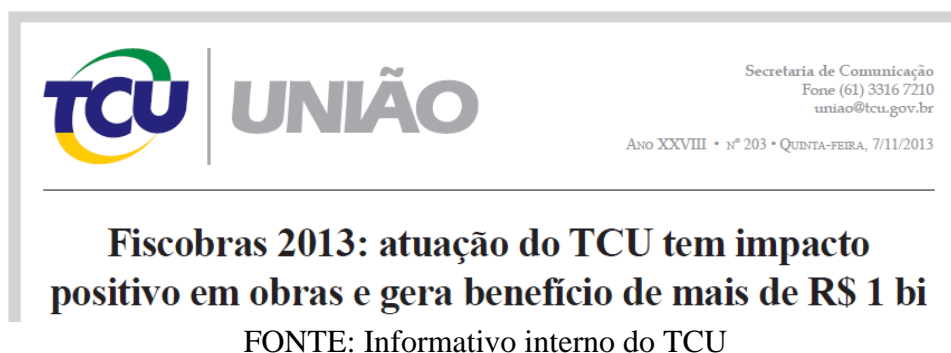
A relevância do uso dessa coleta de dados está em buscar fundamentos para que a comunicação possa adaptar-se às demandas, reinventar-se de acordo com as novas exigências de mercado, identificar problemas e suas soluções, e diagnosticar se a construção dos relacionamentos com os públicos está próxima daquela desejada.

Nesse sentido a identidade de uma empresa não está em si mesma, mas na visão que o consumidor e a opinião pública tem dela, e isso depende não tanto de atitudes concretas, da excelência de produtos ou serviços, mas sobretudo da fama criada pelo maneira como ela se veicula.

Com essa análise pode-se notar que a crítica negativa que a sociedade faz a respeito do TCU foi apreendida como uma questão de imagem e não de atitude e comportamento do órgão. Uma colocação ideológica, resultado da realidade construída cotidianamente pela mídia. Após essa análise, pode-se afirmar que a função comunicação é instrumento crucial para a construção da imagem corporativa. Um

exemplo recente foi à aprovação do Fiscobras 2013 pelo TCU, o relatório de consolidação das fiscalizações de obras públicas de 2013. O estudo aponta que a ação do TCU tem conseguido resultados positivos na correção de falhas. As obras auditadas contam com dotação orçamentária de aproximadamente R\$ 34,7 bilhões e o benefício financeiro apurado com as ações do tribunal está em torno de R\$ 1,2 bilhão. Porém o que foi divulgado para o público interno do TCU como algo positivo como não aceito dessa mesma maneira pelo público e nem pela mídia, como demonstrado na próxima figura.

Figura 7: Exemplo do resultado da análise de *clippings*



Publicado em 08/11/2013

DILMA DENUNCIA ABSURDOS DO TCU

FONTE: <http://www.conversaafiada.com.br/brasil/2013/11/08/dilma-denuncia-absurdos-do-tcu/>

Acessado em 08/11/2013 às 23:40

TCU rebate Dilma sobre paralisação de obra na BR-448

FONTE: <http://www.globo.com/>
Acessado em: 07/11/2013 às 20:27.

Dilma rebate TCU e diz que acha 'um absurdo' paralisar obras no Brasil

Tribunal de Contas da União recomendou na última quarta-feira a interrupção de sete projetos do governo federal por suspeitas de irregularidades, como sobrepreço e deficiências técnicas
08 de novembro de 2013 | 10h 40

FONTE: <http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,dilma-rebate-tcu-e-diz-que-acha-um-absurdo-paralisar-obras-no-brasil,1094571,0.htm>

Acessado em: 08/11/2013 às 14:57.

As decisões envolvidas no tema comunicação são muitas: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que frequência, de que forma, por que meio de comunicação, entre outras, mas o não dizer ou o não dizer claramente podem trazer danos maiores a imagem, como visto nessa pesquisa.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As instituições precisam ter novas posturas de gestão devido às modificações que acontecem no ambiente. Com isso, é preciso estabelecer relações e modelos de gestão que se ajustem não só às suas necessidades, mas também à de todos os envolvidos direta ou indiretamente com o órgão e com a dinâmica da Instituição, pois essas modificações incluem as diversas dimensões de análise, e têm como ideia central a integração e a participação.

O público que se atém aos trabalhos do TCU é diferenciado e segmentado. Para se comunicar com este público, a instituição deve, portanto, adequar-se às suas características gerais e específicas e se fazer presente nos mais diversos meios. Essa segmentação parece não ser interessante para o órgão, uma vez que, na maioria dos casos, as pessoas que responderam aos questionários, se veem impossibilitadas de se aproximar dos assuntos tratados pela Instituição. Pelo questionário pode-se notar que a estrutura burocrática e a não comunicação com a sociedade impossibilita que não só a população, mas o público atendido pelo TCU de um modo geral estabeleça um relacionamento direto com o órgão.

A falta de informações sistematizadas para a comunicação e, efetivamente, a não execução de um planejamento estratégico para a comunicação fazem com que os problemas do TCU se ampliem, podendo causar distorções de relacionamento de ordem pessoal e profissional e, em muitos casos, prejudicar a imagem do órgão.

Planejar a comunicação é considerar as suas dimensões, considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações com os públicos, implementar ações estratégicas, controlar e analisar os resultados. Mesmo com a nova estrutura vigente, que tem como um dos objetivos intensificar a comunicação do TCU com a sociedade, nada será realizado com eficácia sem um planejamento estratégico com políticas de comunicação bem definidas.

Podem ser citados como possíveis consequências para os problemas de comunicação a inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação e o perfil do público de interesse; circulação de informações desencontradas; uso de meios e linguagens não acessíveis ocasionando assim leituras incorretas; a inexistência de um fio condutor que funcione como referencia para a comunicação oficial; mensagens muito complexas; dificuldade na construção de mecanismos, ou mesmo a inexistência deles, que permitam avaliar o processo de comunicação. Partindo desse contexto, verifica-se que é necessário que o TCU revise

sua concepção de comunicação e a forma como é conduzida, objetivando evitar distorções de condutas a partir de um efetivo planejamento de comunicação com políticas claras. A instituição precisa estreitar harmoniosamente a sua relação de comunicação com os parlamentares, projetar com formadores de opinião e poder o pensamento ideológico do órgão e acompanhar e influenciar o meio.

Sem essa reestruturação, verifica-se a fragmentação e a dispersão da comunicação. Assim, o TCU corre o risco de perder uma ferramenta de comunicação que esteja cumprindo com seus objetivos e com sua função. Tal fato pode ser atribuído, hoje, à falta da presença mais intensa de uma postura comunicacional. Aliada a políticas de comunicação bem definidas, o caminho será o de nortear os melhores rumos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais do órgão. Sendo assim, o TCU precisa perpetuar esse conjunto de pressupostos que representa sua imagem e identidade, utilizando-se, dentre outras estratégias de gestão, a da comunicação clara, simples e direta.

Sugere-se que o TCU reveja sua concepção de comunicação, para que, efetivamente, possa ter uma imagem positiva para o público, implementando o planejamento estratégico de comunicação que contemple o exposto no aprofundamento teórico. A imprensa parece ser o melhor canal para o TCU atingir seus objetivos de curto prazo: aproximar-se do cidadão e mostrar que fiscaliza em benefício da sociedade. Porém, não faz parte do papel do jornalista promover o órgão e sim publicar informações relevantes e de fácil compreensão para seus leitores, cabendo ao público julgar o que é notícia ou não independente da opinião ou dos interesses do tribunal. Por isso, a partir da análise de *clippings* realizados nos principais jornais do país no período de janeiro de 2012 a setembro de 2013, (ver apêndice, página 81), a imagem obtida tende a ser exatamente o contrário da pretendida pelo TCU.

A função corretiva exercida pela Corte, em que cabe ao Tribunal ao constatar ilegalidade ou irregularidade em ato de gestão de qualquer órgão ou entidade pública, fixar prazo para cumprimento da lei e no caso de ato administrativo, quando não atendido, determinar a sustação do ato impugnado, remete o público a ideia de que o TCU é um órgão que serve apenas para “paralisar obras”. As pesquisas realizadas para este trabalho evidenciaram que esse fato é entendido como um problema e não como um benefício para a sociedade.

O problema de pesquisa que deu origem a este trabalho foi o aparente choque entre a real intenção do TCU e a percepção da sociedade, o que gera distorções. A partir daí buscou-se, portanto, no decorrer da pesquisa, manter o foco de estudo nessa relação entre imagem e identidade. O referencial teórico, a apresentação da nova estrutura do TCU, que busca prestar um melhor auxílio ao Congresso Nacional e a análise dos questionários aplicados, contribuíram para uma melhor compreensão do tema proposto. Ainda que este trabalho precise de uma maior aprofundamento, e seja limitado a poucas análises, foi possível traçar características importantes para o ajuste da comunicação e compreender como o TCU precisa trabalhar melhor a sua comunicação, ou seja, ele precisa se comunicar se quiser que sua imagem seja percebida perante a opinião pública conforme a identidade que o órgão quer passar., além de rever suas políticas de comunicação, investir em pesquisas, entrevistas, reuniões e conversas informais com os diversos públicos da instituição e envolvidos com a instituição e trabalhar melhor a identidade da marca.

Essas são as contribuições deste estudo, que pode servir de base para que o TCU analise e reveja os pontos estratégicos da sua gestão comunicacional. As recomendações dizem a respeito da análise realizada a partir dos conceitos teóricos referentes à comunicação e a implementação dos pressupostos já conhecidos no meio acadêmico.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 4a. ed. São Paulo, Negócio Editora, 1998.

ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.

BARROS, José Carlos de; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Editora Atlas, 1997

BASTA, Darci, et. al. **Fundamentos de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOYD, H. W. J.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadologica: texto e caso**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1964.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **O Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União: Controle externo integrado**. 3. Ed. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013.

BURT, S.L. e SPARKS, L. Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization. **Corporate Reputation Review**, Vol. 5 No. 2/3, pp. 194-212, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 389-400.

CARNEIRO, J. et. al. **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CASAS, A. L. L., **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 257p.

CASAS, A. L. L., **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 324p.

CHURCHILL, Gilbert A Jr., J. Paul Peter. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ, Cassiana Marins Lima. Comunicação Organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e Cultura**. UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007.

DE CHERNATONY, L e DRURY, S. Identifying and sustaining services brands' values. **Journal of Marketing Communications**, v.10, p. 74-93, junho, 2004.

DETRICK D.W. e DETRICK, S.P.. **Self Psychology: Comparisons And Contrasts**. The Analytic Press. Hillsdale: NJ, 1989.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. S.L.: Saraiva, 2004.

DUARTE, Jorge. **Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 236-255.

DUBOIS, B. **Compreender o consumidor**. 2. Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

ELLIOT, R. A Model Of Emotion-Driven Choice. **Journal of Marketing Management**, vol. 14, pp. 95-108, 1998.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed., Tradução Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GENSCH, D. Image-measurement segmentation. **Journal of Marketing Research**, v.15, p.384-394, 1978.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 . Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOVER, R. K. **Identity building begins on inside**. Business Marketing [S.l.], 38, ago., 1993.

GROCOTT, C. Newspaper advertising and the small retail store's image. **Journal of Small Business Management**, Vol.12, No. 2, pp. 7-15, 1974.

HEATH, A.P. and SCOTT, D. The self-concept and image congruence hypothesis: an empirical evaluation in the motor vehicle market. **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 11/12, pp.1110-1123, 1998.

KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KNOX, SD. MAKLAN, S. Re-Inventing the Brand: Bridging the Gap between Customer and Brand Value. **Journal of Product and Brand Management**, 6 (2) 119-129.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Ev Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, M., SAPIRO, A., VILHENA, J. B., GANGANA., **Gestão de marketing**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.162p.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

MADRUGA, Roberto Pessoa. Et Al. **Administração de Marketing no mundo contemporâneo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAIA, R. D. **O conceito de identidade na filosofia e nos atos de linguagem**. Dissertação (Mestrado) apresentada à Universidade Federal de São Carlos, 2008.

MAINO, J. R. **A importância do gerenciamento da imagem corporativa**. Gestão e desenvolvimento, Novo Hamburgo, v.1, n.1, p.45-55, Ago.2004

MARKIN, R.J. **Marketing**. New York: John Wiley, 1979.

MAY, E.G. **Practical applications of recent retail image research**. Journal of Retailing, Vol. 50 No. 4, pp. 15-20, 1974/75.

MCCARTHY, E. **Basic marketing: a managerial approach**. R.D. Irwin. Homewood, IL, USA. 1975.

MESTRINER, F. **A nova fronteira da embalagem**. Disponível em: <http://www.embalagemespm.com.br/web/guest/anovafronteiraembalagem>

MITCHELL, C. **Selling the brand inside**. Harvard Business Review. Boston, v. 80, n. 1, jan., 2002.

NANDAN, S. **An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective**. Journal of Brand Management, v.12, n.4, p.264-278,2005.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC., 1997.

NUNES, J. **O toque de midas no varejo**. Disponível em: <http://josemauronunes.blogspot.com/2008/10/o-toque-de-midas-no-varejo>.

OSMAN, M.Z. A conceptual model of retail image influences on loyalty patronage behavior. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 3, n. 2, p. 133-148, 1993.

PATHAK D. S.; CRISSY, W. J. E.; SWEITZER, R. W. Customer image versus the retailer's anticipated image: a study of four department stores. **Journal of Retailing**, v.50, n.4 p21-28. 1974/75.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PINHEIRO, Roberto M., CASTRO, Guilherme C., SILVA, Helder H., NUNES, José Mauro G. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado** 3. ed., São Paulo: FGV, 2006.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

QUANTIZ. **Preços:** uma visão estratégica. Disponível em: http://www.quantiz.com.br/artigos/precos_uma_visao_estrategica.pdf

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C., **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284p.

SAMPAIO, Rafael. **As marcas são o principal patrimônio das empresas**, 1999. p.5.

SCHULTZ, D. E. **Getting to the heart of the brand**. Marketing Management. [S.l.], v. 10, n. 3: 8-9, set./out., 2001.

SERRALVO, F. A. **El desarrollo de las marcas y la influencia de las actitudes de los consumidores**. 164 s. Memoria PostDoctoral.Pós-doutorado em Administração, Universidad Santiago de Compostela, Espanha, p. 109, 2006.

SERRENTINO, A. et al. **Mercado & consumo:** O presente e o futuro no varejo volume 2. 1. ed. São Paulo: GS&M, 2009.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comparado, possuindo, sendo. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAJADAS, L. A. S. **Comunicação com vínculo entre identidade e a imagem da empresa**. In: CASAS, A. L. L. (Coord.). Novos Rumos de marketing. São Paulo: Atlas, 2001. P. 47-74

TOSTI, D. T. & STOTZ, R. D. **Building your brand from the inside out**. Marketing Management, [S.l.], v. 10, n. 2: 28-33, jul./ago., 2001.

UPSHAW, L.B. **Building Brand Identity:** A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. New York: John Wiley e Sons, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

Todos os caminhos são iguais, o que leva à glória ou a perdição.
(Raul Seixas)